

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení úrovně výkonnosti podniku PARAMO, a.s. aplikací strategického systému BSC

An Appraisal of the Performance Level in PARAMO, Inc. Company with the Application of
the Strategic BSC System

Student:

Bc. Tomáš Stanisz

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tomáš Stanisz**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Hodnocení úrovně výkonnosti podniku PARAMO, a.s. aplikací
strategického systému BSC**
**An Appraisal of the Performance Level in PARAMO, Inc. Company
with the Application of the Strategic BSC System**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
 3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
 4. Hodnocení zjištěných výsledků, návrh případných opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledku diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1. ilustr. vyd. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011



prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 21.4.2011

.....
Tomáš Stanisz

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. za věnovaný čas, odborné vedení a cenné rady poskytnuté při jejím zpracování.

1 Úvod	1
2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení	3
2.1 Definice výkonnosti	3
2.2 Měření výkonnosti	4
2.3 Fáze měření	5
2.4 Efektivnost a účinnost výkonnostního měření	5
2.5 Měřítka, metody a analýzy hodnocení výkonnosti podniku	6
2.5.1 Strategická analýza	6
2.5.2 Finanční analýza jako tradiční metoda hodnocení výkonnosti podniku	13
2.6 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku	20
2.6.1 Balanced Scorecard	21
3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci	31
3.1 Charakteristika společnosti Paramo, a. s.	31
3.1.1 Historie	31
3.1.2 Vyráběné produkty	32
3.1.3 Integrovaný systém řízení	33
3.2 Strategická analýza podniku Paramo, a. s.	33
3.2.1 Analýza makroprostředí (PEST analýza)	33
3.2.2 Analýza mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil)	38
3.2.3 SWOT analýza	42
3.3 Finanční analýza vybrané společnosti Paramo, a. s.	44
3.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti	44
3.3.2 Ukazatele rentability	48
3.3.3 Ukazatele likvidity	50
3.3.4 Ukazatele aktivity	53
3.4 Měřítka výkonnosti a jejich hodnocení pro metodu Balanced Scorecard ve společnosti Paramo, a. s.	55
3.4.1 Finanční perspektiva společnosti Paramo	55
3.4.2 Zákaznická perspektiva společnosti Paramo	61
3.4.3 Perspektiva interních procesů společnosti Paramo	64
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	65
4 Hodnocení zjištěných výsledků, návrh případných opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti	68

5 Závěr	72
Seznam použité literatury	75
Seznam zkratk	77
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	79
Seznam příloh	80

1 Úvod

Každý vlastník či investor si přeje mít k dispozici kompletní, přesné a reálné informace a data o svém podniku a jeho veškeré činnosti. Otázkou je, jakým způsobem provést hodnocení úrovně podnikové výkonnosti a efektivnosti jeho hospodaření, aby byly interpretovány ty správné údaje, které by věrně zobrazovaly ekonomickou situaci v podniku.

Většina podniků v České republice se při hodnocení výkonnosti zaměřuje jen na tradiční metody vycházející ze základních účetních výkazů, jako je finanční analýza a její nejčastější metoda hodnocení pomocí poměrových ukazatelů finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a kapitálového trhu. Tyto ukazatele sice vyjadřují finanční stav podniku a úroveň jeho hospodaření, ale omezují potenciál podniku vytvářet budoucí hodnoty.

Měření výkonnosti podniku založené pouze na klasických nástrojích hodnocení výkonnosti je v dnešní době nedostačující. Podniky se snaží stále ve větším měřítku využívat nové, moderní metody hodnocení úrovně výkonnosti podniku, které zahrnují kromě tradičních ukazatelů finanční analýzy také koncepce využívající nefinanční ukazatele. Jednou z těchto metod je rovněž moderní metoda hodnocení a řízení podnikové výkonnosti Balanced Scorecard.

Strategický systém měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard byl vyvinut profesorem na Harvard Business School, Robert S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem, prezidentem Renaissance Solutions, Inc., nadnárodní poradenské firmy specializované na měření výkonnosti a obnovu podniku.

Cílem této diplomové práce je hodnocení úrovně výkonnosti podniku Paramo, a. s. aplikací strategického systému Balanced Scorecard. Provést celou aplikaci BSC není možné vzhledem k rozsahu práce, a proto je konstruován pouze návrh aplikace jako základ pro stanovení požadovaných cílů a hodnotících měřítek výkonnosti. Podstatným faktem je také skutečnost, že některá měřítká či ukazatele nemohou být přesně hodnocena či analyzována vzhledem k nedostatku dostupných nebo poskytnutých informací.

První část diplomové práce představuje charakteristiku a teoretické vymezení předmětné problematiky. Od definice výkonnosti a jejího popisu se přechází k identifikaci metod, analýz a postupů, které budou v této práci použity.

Druhá část se zabývá aplikací stanoveného postupu řešení pro konkrétní podnik a jeho současnou situaci. Nejprve je charakterizována a blíže specifikována zkoumaná společnost

Paramo, a. s., poté je zde zhotovena strategická analýza vybrané společnosti zahrnující PEST analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Diplomová práce dále pokračuje provedením finanční analýzy pomocí metody poměrových ukazatelů a nakonec je společnost Paramo, a. s. hodnocena metodou Balanced Scorecard.

V třetí části této diplomové práce jsou posouzeny zjištěné výsledky, stanoveny konkrétní cíle, hodnotící měřítko a navržena určitá opatření ke zvýšení úrovně podnikové výkonnosti.

2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

Teoretická část diplomové práce obsahuje vysvětlení pojetí výkonnosti, konkrétně co znamená výkonnost a jak probíhá její měření. Poté se zaměřuje na finanční analýzu jako stěžejní nástroj hodnocení a řízení výkonnosti podniku. V rámci finanční analýzy je popsána analýza poměrových ukazatelů s konkrétní orientací na vybrané ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Dále je charakterizováno několik analýz úzce souvisejících s měřením výkonnosti podniku. Mezi ně řadíme strategickou analýzu, která zahrnuje analýzu makroprostředí, analýzu mikroprostředí a SWOT analýzu. A na ni je navázáno Porterovou analýzou pěti sil. Následuje uvedení několika moderních metod hodnocení výkonnosti podniku s hlavním zaměřením na metodu Balanced Scorecard.

2.1 Definice výkonnosti

Výkonnost znázorňuje pojem, který si lidé zvykli používat poměrně běžně v každodenním jazyce v kontextu s různými obory od sportu až po světovou ekonomiku, a proto lze na otázku, jaká je definice výkonnosti, získat celou řadu odpovědí. „V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“¹

Každý podnik může ovšem vnímat výkonnost a k ní vztahující se činnosti jinak. I když je výkonnost založena na stejném základě, existují různé pohledy na její vyjádření. Jeden pohled říká, že je to schopnost podniku uspokojovat zákazníky. Druhý, že je to velikost obrátu nebo zisku podniku za určité časové období. Jiný pohled naopak zastává zvyšování a zlepšování image značky, ochrana životního prostředí, spokojenost a motivace zaměstnanců, podíl na trhu nebo konkurenceschopnost. Tedy hodnotit výkonnost podniku lze z několika hledisek.

Také subjekty, které výkonnost hodnotí, se liší svými prioritami. Vlastník podniku se zaměřuje na návratnost vložených prostředků a rentabilitu podnikání, zákazník hodnotí výkonnost podniku podle uspokojení svých potřeb a požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, dodacích a platebních podmínek. Dodavatelé a banky podle schopnosti podniku

¹ Wagner, J. *Měření výkonnosti*. 2009, s. 17

splácet své závazky a bonity, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle toho, jak podnik platí daně a zda nedochází k nějakým únikům apod., (Pavelková, 2005).

Nejlepší cestou jak vnímat výkonnost a jak ji měřit je spojit tyto hlediska a priority v jeden propojený celistvý pohled a hodnotit výkonnost podniku jako výkonnost komplexní jednotky.

2.2 Měření výkonnosti

V obecném slova smyslu znamená měření činnost, kdy vzniká hodnota, která reprezentuje určitou charakteristiku daného subjektu. Takto získaná hodnota má schopnost popisu definované charakteristiky, a to za předpokladu, že je znám klíč k její interpretaci.

Existuje hned několik důvodů, proč podnik uskutečňuje měření. Ty jsou spojeny s funkcemi, jež měření má.

Mezi ty nejvýznamnější je možné řadit:

- funkce podpory paměti,
- funkce podpory srovnání,
- funkce podpory objektivizace a širě smyslového poznání,
- funkce podpory hloubky poznání,
- funkce zprostředkování poznání,
- funkce důkazní.

Bližší přiblížení těchto funkcí je podstatné z hlediska jejich přínosu pro podnik v rámci měření. Funkce podpory paměti znamená, že měření umožňuje uchovávat informace a údaje po dobu, kterou si podnik sám určí. V případě potřeby jsou tedy původní údaje ihned k dispozici. Funkce podpory srovnání pomáhá porovnávat charakteristiky různých subjektů trhu, bez ohledu na to, zda jsou tyto subjekty měřitelné ve stejném okamžiku. Další funkce zabezpečuje objektivizaci vnímání objektu a za pomoci technických nástrojů také popis takové charakteristiky, která je lidskými smysly nepostižitelná. Popsat takové znaky subjektu, které byly objektu druhotně přisouzeny člověkem, a které tudíž nejsou přímo poznatelné lidskými smysly ani technickými nástroji je náplní funkce podpory hloubky poznání. Funkce zprostředkování poznání je založena především na komunikaci s dalšími osobami zabývajícími se poznáním daného subjektu. Poslední uvedenou funkcí je funkce důkazní. Slouží jako důkaz při řešení nějakých nesrovnalostí nebo sporů.

2.3 Fáze měření

Proces měření výkonnosti se skládá z řady fází, které na sebe navazují. Tyto fáze se mohou odlišovat v závislosti na různých faktorech, kdy tím hlavním je samotný proces měření uvnitř podniku.

Mezi ty podstatné se obvykle řadí následující:

- vypracování modelu jako základu pro měření a interpretaci výsledků,
- volba použitelných nástrojů a metod pro měření,
- fáze měření, kde získáváme požadované údaje, hodnoty,
- včasné zaznamenání a uchování hodnot získaných z měření,
- fáze třídění hodnot a jejich interpretace,
- komparace výsledných hodnot měření totožného subjektu prováděné různými měřiteli,
- kontrola a ověření informací, které jsou připraveny ke komunikaci uživatelům,
- komunikace získaných hodnot a dalších informací uživatelům jako poslední fáze celého procesu měření.

Celý posuzovaný proces představuje velmi náročnou činnost, která je časově a pracovně velmi náročná. Lze proto stěží stanovit konkrétní časový úsek jednotlivých fází měření výkonnosti.

2.4 Efektivnost a účinnost výkonnostního měření

Hodnocení výkonnosti podniku je často spojováno se dvěma základními rovinami výkonnosti, a to s efektivností a účinností.

Efektivnost v rámci podniku odráží produkci výrobku, kterým podnik uspokojuje potřeby trhu s maximálním využitím všech výrobních faktorů, přičemž jsou v optimálním množství a poměru. Současně reflektuje růst produktivity práce a zvyšování využití výrobní kapacity. Tedy pokud podnik usiluje o to být efektivní, musí také efektivně využít své zdroje k dosažení takových výsledků měření, které by přesně zobrazovaly současnou podnikovou situaci a prognózu blízké budoucnosti.

V otázce účinnosti je možné považovat celý proces měření za účinný, pokud na sebe dílčí fáze procesu navazují po věcné stránce spolu s organizačním a technickým zabezpečením, dílčí fáze jsou pozorovány přiměřeně a vyváženě. Dále se vyžaduje srozumitelnost a jednoznačnost popisu pravidel pro uskutečňování jednotlivých fází a sleduje se a vyhodnocuje poskytnutá zpětná vazba, (Wagner, 2009).

2.5 Měřítka, metody a analýzy hodnocení výkonnosti podniku

V praxi existuje široká škála nejrůznějších měřítek, metod a analýz, pomocí kterých se hodnotí výkonnost podniku. Běžně dochází k použití tradičních neboli klasických metod a nástrojů hodnocení výkonnosti podniku, jako je např. finanční analýza. Novějšími metodami hodnocení a řízení podnikové výkonnosti a dnes moderními jsou naopak metoda diskontovaných peněžních toků (DCF), ekonomická přidaná hodnota (EVA), rentabilita investic založená na cash-flow (CF ROI), metoda Balanced Scorecard (BSC) a jiné. K úplnému posouzení výkonnosti podniku se užívá i dalších analýz, mezi nimi převážně strategické analýzy, která v sobě zahrnuje analýzu podnikového makroprostředí a mikroprostředí, SWOT analýzu a zaměřuje se tedy na další ekonomické vlivy, jež mohou na podnik bezprostředně působit a ovlivňovat jej.

2.5.1 Strategická analýza

Strategická analýza je základ pro nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Je to analýza, která se používá v souvislosti s hodnocením výkonnosti podniku, protože identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít na podnikovou strategii a výkonnost vliv.

Důležitost strategické analýzy spočívá ve vymezení dvou základních okruhů její orientace, a to analýzu zaměřenou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřního prostředí podniku.

Analýza makroprostředí

Makrookolí znázorňuje celkové politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí, v němž se podnik pohybuje. Vlivy, které makroprostředí obsahuje, mohou významně působit na podnikovou výkonnost. Zásadním faktorem pro úspěšnost podniku poté je, zda má natolik kvalitní schopnosti se s těmito vlivy vyrovnat. Makroprostředí popisuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho chování a rozhodování.

Základní analýzou makroprostředí je PEST analýza.

PEST analýza

Název této analýzy je tvořen čtyřmi základními faktory ovlivňujícími podnikatelské subjekty. Jsou to politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní

faktory a technické a technologické faktory. Každá z těchto skupin v sobě nese řadu činitelů, které odlišnou měrou působí na podnik.

V oblasti politických a legislativních faktorů je pro podnik nejdůležitější stabilita národní a zahraniční politické situace, právo, politická omezení a daňová problematika. Politická omezení se vztahují na každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany spotřebitele, ochrany životního prostředí a dalších oblastí. Co se týče práva, tak je pro podnik významné především obchodní a pracovní právo v daném státě. Rovněž řeší daňovou problematiku, ať už možnosti daňového zvýhodnění nebo celkového pohledu na daňovou politiku, která je v určité zemi uplatňována.

Ekonomickým vývojem a stavem ekonomiky jsou charakterizovány ekonomické faktory. Podnik je těmito faktory významně ovlivněn při dosahování určité míry výkonnosti. Mezi hlavní indikátory stavu makroprostředí patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti a výše devizových kurzů. Podnik dále musí zohlednit kupní sílu obyvatelstva, průměrnou mzdu nebo vývoj cen energií. Svůj nezastupitelný význam má rovněž vývoj makroekonomických trendů a globalizace. Uvedené faktory mohou pro podnik představovat významné příležitosti, pokud využijí např. nízké úrokové míry k investiční činnosti, nebo vyšší nezaměstnanosti k získání vhodných zaměstnanců na určitá pracovní místa. Ovšem současně mohou přinášet i značná ohrožení. Třeba v případě změny devizových kurzů zejména u podniků, které disponují významnými zahraničními aktivitami.

Sociální a kulturní faktory zase ukazují demografický vývoj populace, mobilitu pracovních sil, změny životního stylu, úroveň vzdělání atd. Tyto faktory jsou stěžejní pro získání výhody a předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technické a technologické faktory jsou specifické ve smyslu posouzení, zda je podnik více či méně zaostalý nebo prokazuje aktivní inovační činnost. Podnik se musí zajímat o celkový stav technologie, technické a technologické změny, novinky a inovace. Tato činnost by měla vyústit ve studii očekávaných vlivů nových technologií jak na podnik, tak na jeho okolí.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti a faktory, jejichž případná změna by mohla mít podstatný význam pro podnik a jeho výkonnost a předpokládat, jaké změny tyto klíčové oblasti mohou přinést.

Analýza mikroprostředí

Tato analýza spočívá v komparaci podniku s jeho odvětvím. Zaměřuje se především na analýzu konkurenčních sil, kupujících a dodavatelů. Důležitou součástí této analýzy je vymezení relevantního odvětví, tedy odvětví, v rámci kterého podnik soutěží. Potřeba určení relevantního odvětví je nutná ve smyslu správné formulace a analýzy subjektů a objektů trhu, pomocí nichž má být hodnocení výkonnosti podniku prováděno.

Stanovují se zde dva primární okruhy problémů:

- základní charakteristiky odvětví,
- prognóza vývoje odvětví.

Při bližším představení prvního okruhu problémů se první důležitou charakteristikou a zároveň problémem stává definovat relevantní odvětví. Odvětví jsou běžně determinována jako podniky nabízející na trhu stejný nebo podobný výrobek nebo službu. Z toho vyplývá, že jednotlivé oblasti se vyznačují odlišnými charakteristikami. Takových charakteristik se dá najít celá řada.

Mezi standardně používané lze zařadit kupříkladu velikost trhu spojenou s celkovými tržbami a objemem produkce. Následujícími faktory mohou být růst trhu, fáze životního cyklu odvětví, nebo citlivost odvětví na změny hospodářského cyklu. Dále pak struktura odvětví jako podstatný zdroj informací pro hodnocení podnikové výkonnosti.

Dalším faktorem je geografický rozsah konkurence. Zda je lokální, regionální, národní, nebo dokonce globální. Na to navazuje počet konkurentů, jejich skladba a relativní velikost. Jestli jde o mnoho malých konkurentů, případně několik velkých, jak je tomu obvyklé u oligopolní tržní struktury.

Samostatnou kategorií je určitě technologie a její inovace, tempo změn, které ovlivňuje investiční nároky. Podnik dále hledá vstupní a výstupní bariéry daného odvětví a nároky na kapitál.

Poté rozhodně zákazníci, jejich velikost, počet a vyjednávací síla, jsou další charakteristikou, kterou se podniky zabírají. V neposlední řadě pak výrobek, diferenciací výrobku a jeho inovace.

Zaměřením se na druhý okruh problémů, prognózu vývoje odvětví, podnik usiluje o zjištění budoucího stavu reality, ve které uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Prognóza konkrétního odvětví se opírá o porovnání vývoje zisků, tržeb a cen akcií, kdy se především sledují stěžejní vývojové linie determinující základní parametry růstu. U stanovení prognózy

je rovněž velmi důležité určit délku období, pro které se prognóza vytváří, vzhledem k očekávání z hlediska vývoje úrokových sazeb, devizových kurzů atd., (Sedláčková, 2000, 2006).

Hlavní analýzou používanou pro zkoumání mikroprostředí a speciálně konkurenčního (oborového) prostředí je Porterova analýza pěti sil.

Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí, konkurenčních tlaků a rivality na trhu. Cílem modelu je vytvořit síť, která by pomohla podnikům analyzovat konkurenční síly v okolí a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam z hlediska jeho budoucího vývoje. Zároveň je zdrojem důležitých poznatků sloužících k hodnocení a řízení podnikové výkonnosti.

Tento model se skládá z pěti konkurenčních sil:

- nově vstupující firmy,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- tlak ze strany substitučních výrobků,
- vyjednávací vliv odběratelů,
- vyjednávací vliv dodavatelů.

Výsledkem společného působení těchto sil je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Pro podnik je nezbytné rozpoznat tyto síly, smířit se s tím, že tyto síly mají trvalý charakter, čelit jim svým postavením na trhu a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Přiblížením pěti konkurenčních sil je možné určit intenzitu odvětvové konkurence a rentabilitu. Pro sílu každé konkurenční síly je rozhodující řada důležitých ekonomických a technických charakteristik. Každý konkurenční tlak má svá specifika, jež je zásadní znát.

Nové firmy přinášejí další kapacitu do odvětví, do kterého vstupují. Snaží se získat podíl na trhu a čerpat zdroje, které odvětví nabízí. Příchod nových firem může znamenat snížení cen nebo růst nákladů. V každém odvětví ovšem existují jakési překážky vstupu. Jsou-li překážky vysoké, je hrozba vstupu nových firem malá.

Hlavní zdroje překážek vstupu:

- *úspory z rozsahu* – základem je snížení ceny produktu při zvyšování celkového objemu produkce za dané období. To znamená, že čím větší objem produkce se vyrobí, tím nižší budou jeho jednotkové náklady. Tato skutečnost odrazuje nové účastníky a nutí je, aby usilovali o vstup na trh s velkým rozsahem výroby a bojovali s očekávanou reakcí ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem výroby a byli cenově znevýhodněni, což je pro ně stejně nežádoucí,
- *diferenciace produktu* – je založena na předpokladu, že zavedené firmy mají své zavedené značky a během svého působení na daném trhu si již získaly své věrné zákazníky díky reklamě, servisu zákazníkům, odlišnostech v produkci atd. Tento předpoklad znamená pro nové firmy vysoké výdaje na překonání loajality zákazníků prostřednictvím popularizace své značky,
- *kapitálová náročnost* – je to vstupní překážka, která vyvolává nutnost investovat velké finanční prostředky jako podmínku konkurenceschopnosti. Finance jsou obvykle investovány do počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje,
- *přechodové náklady* – další bariéru vstupu tvoří přechodové náklady, což jsou jednorázové náklady, jež zpravidla vynakládá kupující přecházející od jednoho dodavatele k jinému. Tyto náklady zahrnují např. náklady na přeškolení zaměstnanců, prostředky na nákup nějakého doplňkového zařízení, nebo změnu designu produkce, finanční a časové náklady potřebné k záběhu a zhodnocení nového zdroje,
- *přístup k distribučním kanálům* – problém může nastat také u potřeby zajistit distribuci vlastní produkce. Používané distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými firmami. Nová firma tak musí najít způsob, jak přimět tyto kanály k akceptaci svých produktů,
- *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – stávající firmy mají zvýhodnění v nákladech, kterého nově vstupující podniky nemohou dosáhnout. Nákladové výhody jsou spojeny s faktory jako vlastnictví technologie výroby, přístup k surovinám a zdrojům, znalosti a zkušenosti a jinými.

Další konkurenční silou je rivalita mezi stávajícími konkurenty. Rivalita se projevuje ve formě pohotového manévrování k získání výhodného postavení na trhu. K soupeření dochází proto, že jeden nebo více konkurentů buď pociťují tlak, nebo cítí šanci a vidí příležitost vylepšit svou pozici. Pokud jedna firma usiluje o zlepšení své pozice, tak zákonitě musí reagovat i ostatní firmy, aby si to své tržní postavení udržely. Nejčastěji jsou používány

metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, zavedení produktu a zlepšený servis zákazníkům a jiné.

Intenzivní rivalita je důsledkem mnoha vzájemně propojených systémových faktorů:

- *početní nebo vyrovnaní konkurenti* – pokud v odvětví působí mnoho firem, nebo jde-li o vyrovnané soupeře dle velikosti a využitelných zdrojů, je pravděpodobnost vzniku rivality a konkurenčního boje vysoká. Na druhou stranu existuje možnost, že je odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jedním nebo několika málo podniky, kteří jsou schopni zavést disciplínu,
- *pomalý růst odvětví* – pokud je zaznamenán pomalý růst odvětví se soupeření mezi stávajícími konkurenty soustřeďuje na podíl na trhu pro firmy, které usilují o expanzi,
- *vysoké fixní nebo skladovací náklady* – pokud se u firem objeví zvýšení položky těchto nákladů, vede to často k prudkému snižování cen za účelem podpory prodeje,
- *nedostatečná diferenciací nebo přechodové náklady* – zákazníci se při výběru určité komodity řídí především cenou a úrovní poskytovaných služeb. To je v kontrastu s dostatečnou diferenciací, kdy jsou zákazníci věrni určitému prodejci, své značce. U přechodových nákladů je to obdobné,
- *rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích* – v odvětvích, kde vlivem úspor z rozsahu dochází k růstu kapacity, může dojít k nerovnováze nabídky a poptávky. Dané odvětví se může ocitnout v situaci opětovného období nadměrných kapacit a poklesu cen,
- *různorodost konkurentů* – různorodí konkurenti zastávají odlišné názory, mají své individuální záměry a implementace jejich strategie se nemusí shodovat s ostatními v odvětví a stává se pro ně nepřijatelnou. Různorodost se projevuje v rozdílných cílech, strategii, přístupu ke konkurenci atd.,
- *vysoké strategické záměry* – rivalita v odvětví je o to četnější a vrtkavější, pokud některé firmy investují do své činnosti vysoké sumy peněžních prostředků,
- *vysoké překážky výstupu* – výstupní bariéry představují faktory, které jsou schopné přimět firmy ke konkurenci v odvětví i přes nízký nebo dokonce negativní výnos.

Třetí konkurenční silou je tlak ze strany substitučních výrobků. Určení substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou uspokojit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Všechny firmy v odvětví odolávají tlaku ze strany jiných odvětví produkujících substituty. Substituční výrobky omezují potenciální výnosy v odvětví tím, že

určují cenové stropy, jež si mohou podniky ziskových odvětví účtovat. „Čím atraktivnější je cenová alternativa nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.“²

Finální dvě síly se týkají subjektů trhu, bez nichž by žádný podnik nebyl schopen na trhu provádět svou podnikatelskou činnost efektivně.

První z nich se nazývá vyjednávací vliv odběratelů. Odběratelé uplatňují svůj vliv takovým způsobem, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení vyšší kvality či lepších služeb a staví konkurenty proti sobě navzájem.

Odběratelé mají silné postavení, platí-li následující podmínky:

- jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství v poměru k dodavatelově celkovému objemu prodeje,
- produkty, které nakupují v daném odvětví, představují významnou část jejich nákladů nebo nákupů,
- produkty, jež v odvětví nakupují, jsou standardní nebo nediferencované,
- pokud jim nehrozí velké přechodové náklady,
- pokud dosahují nízkého zisku,
- odběratelé formují znatelnou hrozbu zpětné integrace,
- produkt odvětví není pro odběratele důležitý z hlediska kvality jeho produkce nebo služeb,
- odběratelé mají úplné informace.

Poslední Porterovou silou je vyjednávací vliv dodavatelů. Ti mohou realizovat svou převahu nad ostatními účastníky trhu hrozbou zvýšení cen, případně snížením kvality dodávaných statků a služeb.

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

- nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává,
- nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví,
- odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny,
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání,
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodné náklady,
- skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů,³ (Porter, 1994).

² Porter, M. *Konkurenční strategie*. 1994, s. 23

³ Porter, M. *Konkurenční strategie*. 1994, s. 28

Provedením Porterovy analýzy pěti sil lze získat v rámci analýzy mikroprostředí další důležité informace, které spolu s údaji z makroprostředí, konkrétně hojně používané PEST analýzy, tvoří základ pro celkové hodnocení výkonnosti podniku v určitém odvětví podnikání.

SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, koncepčním rámcem, který podnik využívá pro systematickou analýzu jeho strategického postavení na trhu a ke zjištění faktorů ovlivňujících toto postavení. Tato analýza využívá závěrů analýz makroprostředí a mikroprostředí. Projevuje se to v identifikaci hlavních silných a slabých stránek podniku a jejich porovnáním s okolními příležitostmi a hrozbami. Uvedený postup směřuje ke klasifikaci a posouzení aktuální podnikové výkonnosti a následně k formulování podnikové strategie.

Základním cílem uplatnění SWOT analýzy je rozvíjet a zlepšovat silné stránky podniku a potlačovat, zmírňovat či zcela eliminovat stránky slabé. Současně musí být podnik připraven reagovat na příležitosti a hrozby, s nimiž se během své podnikatelské činnosti dostává do kontaktu, (Sedláčková, 2000).

2.5.2 Finanční analýza jako tradiční metoda hodnocení výkonnosti podniku

Finanční analýza je klasickým nástrojem hodnocení výkonnosti podniku. Je součástí celkového komplexu finančního řízení podniku. Základním metodickým nástrojem pro hodnocení finanční situace a výkonnosti podniků je analýza poměrových ukazatelů. Poměrové ukazatele tedy tvoří základ finanční analýzy, kdy jejich využití a smysl spočívá v posouzení a zhodnocení finanční situace podniku a vytýčení možných variant postupu v jeho dalším vývoji.

Hlavním úkolem finanční analýzy je souhrnně zhodnotit finanční situaci a výkonnost podniku, posoudit jejich další možný vývoj a stanovit příslušná opatření ke zlepšení úrovně všech aktivit, kterými se podnik zabývá. Tato opatření se vztahují k zajištění prosperity podniku, zkvalitnění procesu výroby, zvýšení úrovně obchodní a marketingové činnosti, zefektivnění jeho rozhodovacích procesů, zdokonalení ekonomické situace podniku atd. Podnik k uskutečnění finanční analýzy čerpá informační zdroje převážně z finančního účetnictví, a to z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash-flow.

Metody finanční analýzy se dají členit na metody deterministické a matematicko-statistické metody. Deterministické metody slouží k použití převážně pro analýzu vývoje a odchylek, jež se provádí pro menší počet období. Patří mezi základní nástroje běžné finanční analýzy v podniku.

Mezi deterministické metody patří:

- analýza trendů (horizontální analýza),
- analýza struktury (vertikální analýza),
- poměrová analýza,
- analýza soustav ukazatelů,
- analýza citlivosti.

Na druhé straně matematicko-statistické metody zpravidla slouží k hodnocení determinantů a faktorů vývoje a k definování kauzálních závislostí a vazeb. Jsou používány pro delší časová období.

Do matematicko-statistických metod spadají:

- regresní analýza,
- diskriminační analýza,
- analýza rozptylu,
- testování statistických hypotéz (t-test, F-test).

Základem finanční analýzy každého podniku je poměrová analýza, tedy analýza poměrových ukazatelů. Systém poměrových ukazatelů finanční analýzy je rozdělen do několika základních oblastí. Ukazatele se dle oblastí člení na ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity a ukazatele kapitálového trhu.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Zadluženost podniku a s tím související jeho finanční stabilita je popsána ve struktuře zdrojů financování. Hodnocení finanční stability je možné na základě analýzy vztahu mezi aktivy podniku a jeho pasivy. Z těchto ukazatelů lze také zjistit, jak je management úspěšný při získávání zdrojů financování podniku. Podstatnou úlohou tady je časový a rizikový faktor. Mezi nejdůležitější ukazatele patří podíl vlastního kapitálu na aktivech, ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu a ukazatelé úrokového krytí a úvěrové zadluženosti.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Tento ukazatel zachytává dlouhodobou finanční stabilitu a vystihuje finanční samostatnost. Charakterizuje výši míry, do jaké je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními

zdroji. Zvyšováním tohoto ukazatele se obecně dosahuje upevnění finanční stability, je ovšem důležité si uvědomit, že naopak jeho příliš vysoká hodnota může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků. Doporučenou hodnotou podílu vlastního kapitálu na aktivech je hodnota větší než 30 %.

$$\text{Ukazatel podílu vlastních zdrojů na aktivech} \quad VK/A \quad (2.1)$$

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti znázorňuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům. To znamená, jaký podíl mají věřitelé na celkovém kapitálu, který slouží k financování majetku firmy. Čím vyšší je hodnota celkové zadluženosti, tím vyšší je riziko věřitelů. Mezi ty dlouhodobé věřitele se můžou řadit např. komerční banky. Podnik k financování své činnosti zpravidla nemůže používat jen vlastní kapitál, a tudíž zadluženost sama o sobě není negativním znakem podniku.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} \quad CK/A \quad (2.2)$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Hodnota uvedeného ukazatele se různí s ohledem na fázi vývoje podniku a postojí k riziku. Pro stabilní podnik je ideální, pokud se bude pohybovat přibližně v pásmu od 80 % do 120 %.

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} \quad CK/VK \quad (2.3)$$

Úrokové krytí

Na základě hodnot ukazatele úrokového krytí je možné posoudit, zda podnik hospodaří efektivně. „Je-li hodnota rovna 100 %, znamená, že podnik vydělá pouze na úroky, tedy vytvořený zisk je nulový. Je-li ukazatel nižší než 100 %, znamená to, že podnik si nevydělá ani na úroky.“⁴ Samozřejmě, že čím je ukazatel úrokového krytí vyšší, tím je to pro podnik ideálnější a jeho finanční situace a zdraví je lepší.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} \quad EBIT/\text{úroky} \quad (2.4)$$

⁴ Dluhošová, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008, s. 76

Úvěrová zadluženost

Daný ukazatel je stěžejní pro podniky, u nichž jsou rozhodující formou cizích zdrojů bankovní úvěry. Je také použitelný pro podniky, které mají úvěry jen jako dílčí formu financování majetku.

$$\text{Ukazatel úvěrové zadluženosti} \qquad \text{úvěry/VK} \qquad (2.5)$$

Ukazatele rentability

Pod pojmem rentabilita se skrývá výnosnost, míra zisku. Základním kritériem hodnocení rentability je výnosnost vloženého kapitálu. Ta je přirozeně stanovena jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Zisk je použitelný v několika podobách v závislosti na modifikaci jednotlivých ukazatelů rentability. Aplikovatelné pro výpočty jsou zisk před úhradou úroků a daní (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT), nebo zisk po zdanění, jenž je navýšený o nákladové úroky.

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel je všeobecně považován za klíčové měřítko rentability. Je to z toho důvodu, že poměruje zisk k celkovým aktivům investovaným do podnikatelské činnosti bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou dané majetkové položky financovány. Rentabilita aktiv je užitečná nejen pro určení výnosnosti podniku jako celku, ale také při hodnocení rentability útvarů uvnitř podniku.

$$\text{Ukazatel rentability aktiv} \qquad \text{EBIT/A} \qquad (2.6)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu měří výnosnost vlastních zdrojů, tedy zdrojů, které do podniku vložili jeho vlastníci a akcionáři. Výše tohoto ukazatele je závislá na rentabilitě celkových zdrojů a výši úrokové míry u cizího kapitálu. Růst ukazatele ROE může ovlivnit vyšší generovaný zisk společnosti, snížení úrokové míry cizího kapitálu, snížení účasti vlastního kapitálu na celkovém kapitálu a jiné.

$$\text{Ukazatel rentability vlastního kapitálu} \qquad \text{EAT/VK} \qquad (2.7)$$

Rentabilita tržeb (ROS)

ROS ukazatel se používá, stejně jako ukazatelé ROA a ROE, k hodnocení rentability, ale jeho hlavní význam tkví v posouzení srovnatelnosti v čase a mezipodnikovému porovnání. Je to klasický ukazatel sledování finanční situace firmy. Pokud dosahuje nízkých hodnot, znamená to problémy v řízení firmy, střední úroveň tohoto ukazatele svědčí o kvalitní práci managementu podniku a vysoká úroveň rentability tržeb značí nadprůměrnost podniku v daném odvětví.

$$\text{Ukazatel rentability tržeb} \qquad \qquad \qquad EAT/tržby \qquad \qquad \qquad (2.8)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatele náležející do této oblasti finanční analýzy posuzují platební schopnost podniku. Likvidita v obecném slova smyslu znamená schopnost podniku splácet své závazky, mít dostatek platebních prostředků k uskutečnění obchodní činnosti. Zda je podnik likvidní, závisí na tom, jak rychle je schopen inkasovat své pohledávky, jestli je v případě nutnosti schopen prodat své zásoby a jaká je prodejnost jeho výrobků.

Celková likvidita

Ukazatel celkové likvidity je dán poměrem objemu oběžných aktiv k objemu krátkodobých závazků, tedy závazků splatných v blízké budoucnosti. Problémem ukazatele je to, že veškerá oběžná aktiva nelze v krátkém čase přeměnit na hotovost. Za ideální rozmezí ukazatele celkové likvidity se považuje rozmezí od 1,5 do 2,5. Podstatné je srovnat získané hodnoty s podniky s obdobným charakterem činnosti, či s průměrem za odvětví. Ukazatel celkové likvidity je zároveň závislý na způsobu ocenění zásob (FIFO, LIFO, metoda průměrných nákladů apod.).

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} \qquad \qquad \qquad OA/KZ \qquad \qquad \qquad (2.9)$$

Pohotová likvidita

Při vyjádření vzorce pro pohotovou likviditu se od oběžných aktiv odečítají zásoby, a tudíž dochází k eliminaci nedostatků předcházejícího ukazatele celkové likvidity. U ukazatele pohotové likvidity se berou v úvahu jen pohotové prostředky jako pokladní hotovost, finanční prostředky na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry nebo pohledávky v tzv. čisté

výši. Za přiměřenou výši tohoto ukazatele se považují hodnoty od 1,0 do 1,5. Výše ukazatele je ovšem závislá na typu činnosti podniku, na odvětví, ve kterém se podnik nachází, na strategii podniku apod.

$$\text{Ukazatel pohotové likvidity} \quad (OA - \text{zásoby})/KZ \quad (2.10)$$

Okamžitá likvidita

Významným ukazatelem z krátkodobého hlediska se jeví ukazatel okamžité likvidity. Při výpočtu okamžité likvidity se z položky oběžných aktiv používají pouze pohotové platební prostředky jako nejlikvidnější složka oběžných aktiv. Lze do nich zařadit peníze v hotovosti, prostředky na bankovních účtech, šeky a také různé formy mobilizovatelných finančních rezerv. Tento ukazatel je dosti nestabilní, a proto je užíván převážně k dotvoření úrovně likvidity podniku.

$$\text{Ukazatel okamžité likvidity} \quad PPP/KZ \quad (2.11)$$

Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží zjistit, jak úspěšně podnik využívá svá aktiva. Hodnotí se vázanost kapitálu v jednotlivých formách aktiv. Dají se vyjádřit ve dvou podobách, a to obrátkovost (rychlost obrátu) a doba obrátu. Obrátkovost poukazuje na počet obrátek aktiv za určité období, kdežto doba obrátu vyjadřuje počet dní, po který trvá jedna obrátka. Hlavní zkoumanou položkou u obrátkovosti jsou celková aktiva. U doby obrátu to jsou také aktiva jako celek, ale poté se často hodnotí některé dílčí položky aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky nebo závazky.

Obrátka celkových aktiv (počet obrátů/rok)

Pomocí obrátky celkových aktiv se měří obrat neboli intenzita využití celkového majetku podniku. Čím je počet obrátů za rok vyšší, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek.

$$\text{Ukazatel obrátky celkových aktiv} \quad \text{tržby}/A \quad (2.12)$$

Doba obratu aktiv (dny)

Ukazatel vyjadřuje počet dní, kdy dojde k obratu celkových aktiv v poměru k tržbám. Pro podnik je nejvýhodnější co nejkratší doba obratu. Ta je stanovena obratem fixního a pracovního kapitálu. Čím je podíl pracovního kapitálu vyšší, tím je hodnota ukazatele nižší. Svou roli zde hraje i dynamika tržeb.

$$\text{Ukazatel doby obratu aktiv} \qquad A \cdot 360/\text{tržby} \qquad (2.13)$$

Doba obratu zásob (dny)

Doba obratu zásob je široce využívaným ukazatelem. Je citlivý na změny v dynamice výkonů. Charakterizuje počet dní před spotřebováním zásob, kdy jsou zásoby vázány v aktivech.

$$\text{Ukazatel doby obratu zásob} \qquad \text{zásoby} \cdot 360/\text{tržby} \qquad (2.14)$$

Doba obratu pohledávek (dny)

Tento ukazatel udává, za jak dlouho průměrně dochází ke splacení faktur pohledávek. Může současně vypovídat o strategii řízení pohledávek. Podnik se musí zaměřit na kontrolu platební kázně odběratelů, pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti pohledávek.

$$\text{Ukazatel doby obratu pohledávek} \qquad \text{pohledávky} \cdot 360/\text{tržby} \qquad (2.15)$$

Doba obratu závazků (dny)

Ukazatel doby obratu závazků přibližuje platební disciplínu podniku vůči jeho obchodním partnerům. Je to úplný opak ukazatele doby obratu pohledávek. V tomto případě vystupuje podnik jako subjekt, který musí dostát svým závazkům. Tento ukazatel interpretuje počet dní, na které byl podniku dodavateli poskytnut obchodní úvěr.

$$\text{Ukazatel doby obratu závazků} \qquad \text{závazky} \cdot 360/\text{tržby} \qquad (2.16)$$

Ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu

K výpočtu těchto ukazatelů je potřeba znát nejen údaje z finančního účetnictví podniku, ale též údaje kapitálového trhu. Využití údajů kapitálového trhu je omezené, protože

ne každý podnik, který vede podvojný účetnictví je akciovou společností a emituje akcie, které jsou volně obchodovatelné na kapitálových trzích.

Čistý zisk na akcii (EPS)

Charakterizuje čistý zisk a maximální výši dividend k vyplacení ze zisku společnosti na jednu akcii. „Čím vyšší je hodnota EPS, tím příznivější ohlas u investorů, což znamená vyšší cenu akcií, a to vede k růstu hodnoty firmy.“⁵

Ukazatel čistého zisku na akcii

EAT/počet kusů kmen. akcií (2.17)

Price-Earnings Ratio (P/E)

Ukazatel P/E je ve své podstatě specifickým ukazatelem z hlediska správné interpretace. Pokud dosahuje nízkých hodnot, může to značit dobrou příležitost k investici, je-li hodnota P/E příliš nízká, může to signalizovat větší míru rizika nebo malý potenciál firmy v růstu. Naopak poměrně vysoká hodnota tohoto ukazatele říká, že akcie jsou méně rizikové. Investoři jsou v tomto případě orientováni na nižší zisk, nebo očekávají budoucí růst dividend.

Ukazatel P/E

tržní cena akcie/čistý zisk na akcii (2.18)

(Dluhošová, 2008).

2.6 Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Dosud nejvíce používané metody hodnocení výkonnosti jsou spojeny s finanční analýzou podniku se zaměřením na ukazatele ROE a ROA, tedy rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv. Spolu s těmito dvěma ukazateli podniky hojně využívají i ostatních ukazatelů finanční analýzy z oblasti rentability, zadluženosti, likvidity, aktivity a kapitálového trhu.

S přihlédnutím k současnému tržnímu prostředí a jeho neustálým změnám ekonomického, politického, technologického a sociálního charakteru a k nedostatkům, které přinášejí tradiční metody hodnocení výkonnosti podniků, jako je např. možnost ovlivňování výše zisku různým oceňováním majetku, odlišnou tvorbou odpisů nebo rezerv, vznikají moderní metody hodnocení výkonnosti firmy. Dalšími důvody jejich vzniku a zároveň

⁵ Dluhošová, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008, s. 84

slabinami klasických metod je nerespektování časové hodnoty peněz, nezohlednění podnikatelského rizika, jež je spojeno se zvyšováním podílu cizího kapitálu a tím vedoucím k růstu ukazatele rentability vlastního kapitálu a nakonec také stanovení hodnoty aktiv, která není tvořena z veškerého majetku podniku, ale jen z majetku ve vlastnictví podniku.

Všechny tyto skutečnosti vedly k hledání takových metod, jež by zobrazovaly skutečnou výkonnost podniku a vytvořily základ pro řízení podniků. Obecně se tyto metody nazývají moderní metody hodnocení výkonnosti podniku a patří mezi ně metoda diskontovaných peněžních toků (DCF), ekonomická přidaná hodnota (EVA), rentabilita investic založená na cash-flow (CF ROI), metoda Balanced Scorecard a jiné.

Stěžejní použití metody DCF spočívá ve výnosovém ocenění podniku. Předtím než se podnik ocení, je potřebné provést dva základní kroky k tomu, aby bylo možné stanovit hodnotu podniku, a to vymežit budoucí peněžní toky vhodné pro ocenění a stanovit náklady kapitálu, kterými tyto peněžní toky diskontujeme k současnému okamžiku.

Další moderní metodou je ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Tato metoda „spatřila světlo světa“ poprvé v roce 1991, kdy s ní přišla společnost Stern Stewart & Co. Je charakteristická sledováním kromě účetního zisku také hodnoty ekonomického zisku při měření. Ten je dosažitelný, pokud podnik zvládne uhradit běžné náklady spolu s náklady na kapitál. Ukazatel EVA se počítá buď na bázi provozního zisku, nebo hodnotového rozpětí.

Třetím v řadě je ukazatel rentability investic založené na cash-flow, neboli CF ROI. Ten představuje komplexní model, jehož středem je měřítko výkonů CF ROI, který je především brán jako nástroj pro stanovení hodnoty akcie. Ve své základní podstatě je to ukazatel výnosnosti investic pro celý podnik.

Tato diplomová práce je ovšem zaměřena na jinou moderní metodu hodnocení výkonnosti podniku. Tou metodou je Balanced Scorecard a jejímu popisu se bude věnovat následující podkapitola.

2.6.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je jedna z nových metod hodnocení výkonnosti podniku, která vznikla díky střetu mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a nepružnými klasickými metodami hodnocení podnikové výkonnosti.

BSC zachovává tradiční finanční měřítko vypovídající o minulém finančním vývoji, což bylo postačující pro průmyslové podniky, ale už ne pro firmy založené na dlouhodobých schopnostech a vztazích se zákazníky.

„Tato finanční měřítko jsou nicméně nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musejí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací vytvořily hodnotu.“⁶

BSC tedy doplňuje finanční měřítko hodnocení minulé výkonnosti tím, že je rozšíří o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti. Jeho cíle vycházejí z vize podniku a přijaté strategie.

Výkonnost podniku se sleduje ze čtyř perspektiv:

- finanční perspektiva,
- zákaznická perspektiva,
- perspektiva interních procesů,
- perspektiva učení se a růstu.

Tyto čtyři perspektivy tvoří celkový rámec Balanced Scorecard. Jednotlivé perspektivy tvoří základní pohled podniku na sebe sama. Podnik by si měl jasně určit, jak má vystupovat před akcionáři, aby měl finanční úspěch, jak má vystupovat před zákazníky, aby uspokojil jejich potřeby, jak se má měnit a zlepšovat se, aby naplnil svou vizi, a v jakých podnikových procesech musí být lepší, aby uspokojil své akcionáře i zákazníky.

BSC dokáže najít hybné síly zajišťující dlouhodobou finanční výkonnost a konkurenceschopnost.

⁶ Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard*. 2005, s. 19

Obr. 2.1 Základní schéma metody Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, R., Norton, D. Balanced Scorecard. 2005, s. 20

Z uvedeného obrázku je patrné, že metoda BSC nejen hodnotí výkonnost podniku z pohledu čtyř perspektiv, ale také poskytuje manažerům mechanismus převodu vize a strategie právě do těchto jednotlivých měřítek výkonnosti.

BSC prosazuje požadavek, aby finanční i nefinanční měřítka byly součástí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Tato metoda se dá rovněž použít jako strategický manažerský systém, tedy k řízení své dlouhodobé strategie. BSC má své specifické charakteristiky, které se dají využít při realizaci hlavních procesů řízení.

Mezi tyto procesy patří:

- vyjasnění a přenos vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- plánování a stanovení cílů a harmonizace strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Organizační jednotka Balanced Scorecard

Vytvoření BSC pro firmu jako celek může být problémové. Spousta firem je diverzifikovaných a mají složitou strukturu. BSC proto nabízí řešení prostřednictvím strategické podnikatelské jednotky (SBU), pro kterou je BSC nejlépe definovatelný.

SBU provádí aktivity v celém hodnotovém řetězci, tedy inovace, provoz, marketing, distribuci, prodej a servis. Tato jednotka vyrábí své vlastní produkty svým zákazníkům, realizuje marketingovou činnost, stará se o své distribuční kanály a výrobní zařízení. Nejdůležitější charakteristikou ovšem je, že má svou vlastní, pečlivě definovanou strategii.

Jakmile je v podniku BSC zaveden, stává se základem pro BSC jednotlivých oddělení a funkčních jednotek. V rámci jejich BSC mohou být formulovány poslání a strategie těchto jednotek. BSC se tedy tvoří takovým způsobem, aby odpovídal schválené strategii a poslání. Takto BSC prostupuje celým podnikem až k nejvyšším úrovním podnikové hierarchie.

BSC by měl být zaveden v těch odděleních či funkčních jednotkách, které mají své poslání, strategii, zákazníky a interní procesy umožňující naplnit tyto předpoklady.

Finanční perspektiva

Tato perspektiva propojuje finanční cíle podniku s celkovou strategií podnikatelské jednotky a předchází ji finanční analýza. Cíle finanční mohou být velmi rozdílné v závislosti na jednotlivých fázích životního cyklu podniku. Obecně existují tři fáze životního cyklu podnikatelské jednotky, od kterých se odvíjí i použitý typ strategie.

Mezi tyto fáze lze zařadit:

- fáze růstu,
- fáze udržení,
- fáze největších výnosů (sklizně)

S fází růstu je spojená i růstová strategie. Podnikatelské jednotky produkují výrobky nebo služby s velkým růstovým potenciálem. Hlavními cíli pro podnik v růstové fázi je míra růstu obrátu a míra růstu prodeje. Podnikají se investice s dlouhou dobou návratnosti.

Druhou fází je fáze udržení. V této fázi se nachází pravděpodobně většina podniků. Je charakteristická investiční činností v oblasti odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit, inovací. Cílem je především si udržet svůj podíl na trhu, případně ho zvýšit. Mezi hojně používaná měřítka výkonnosti propojující účetní zisk s objemem investovaného kapitálu se řadí rentabilita investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a ekonomická přidaná hodnota (EVA).

Poslední fáze se nazývá fáze sklizně. Pokud podnik této fáze dosáhne, přijímá „plody své práce“ ve smyslu výnosů z uskutečněných předchozích investičních rozhodnutí. Investiční činnost už se vztahuje jen na údržbu již existujících zařízení a schopností, ne do rozšiřování nebo vytváření dalších. Stěžejním cílem je maximalizace příjmů, hotovosti.

Každá fáze má tedy svou strategii - strategii růstu, udržení a sklizně. A jednotlivým strategiím odpovídají tři finanční oblasti neboli strategické směry pro finanční perspektivu.

Růst obratu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)

Strategický směr preferující rozšiřování nabídky výrobků služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny marketingového mixu výrobků a služeb. Jeho prioritními měřítky se stávají míra růstu prodeje a podíl na trhu v cílových regionech, na cílových trzích a v konečných zákaznických segmentech.

Hlavními atributy tedy jsou:

- nové produkty (rozšíření výroby, výrobních linek, tvorba nových produktů či služeb),
- nové aplikace (nalezení nových aplikativních motivů ke koupi již zavedených výrobků),
- noví zákazníci a nové trhy (sleduje se procento obratu z prodeje novým zákazníkům nebo na nových trzích),
- nové vztahy (zahájení spolupráce s cílem zvýšit objem tržeb),
- nový mix výrobků a služeb (změna mixu, např. snížení cen v určitých segmentech za účelem růstu prodeje),
- nová cenová strategie (např. zvýšení cen k pokrytí nákladů).

Snižování nákladů/zvyšování produktivity

Zaměřeno na snižování přímých nákladů na výrobky a služby, snižování nepřímých nákladů a sdílení zdrojů s ostatními strategickými podnikatelskými jednotkami (SBU).

Cíle této finanční oblasti jsou:

- zvýšení obratu (zaměřeno na produktivitu pracovníků, obrat zaměstnanců, podpora přechodu k výrobkům a službám s vyšší přidanou hodnotou, lepší využití personálních zdrojů),
- snižování jednicových nákladů,
- zlepšení mixu prodejních kanálů (přechod k efektivnějším kanálům, zvýšení produktivity, snížení nákladů),
- snižování provozních nákladů (snižování prodejních, administrativních a režijních N).

Využití zdrojů/investiční strategie

V této oblasti je prvořadá snaha o snížení potřeby pracovního kapitálu, lepší využití majetku podniku získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivní spotřebu vzácných zdrojů, odstranění zdrojů nevýnosných. Všechny tyto činnosti zastřešují hlavní ideu zvýšení výnosů z finančních a fyzických aktiv.

Zákaznická perspektiva

V následující perspektivě identifikují podnikatelské subjekty tržní a zákaznické segmenty, na které se chtějí zaměřit. Proces segmentace je velice důležitý z pohledu výběru správného segmentu zákazníků jako uživatelů výrobků či služeb konkrétního podniku.

Současní i potenciální zákazníci mají různé preference a odlišně hodnotí vlastnosti výrobku nebo služby. Při formulaci strategie je nutné vymezit různé tržní a zákaznické segmenty, které se vyznačují svými specifickými preferencemi, co se týče ceny výrobku, jeho funkčnosti, jakosti, image značky produktu, pověsti či servisu, jenž jim byl poskytnut.

Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit základní skupinu měřítek, podle kterých se určuje hodnota zákaznických výstupů.

Obsahuje měřítka podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků.

Podíl na trhu

„Odráží podíl obchodu na daném trhu (vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek).“⁷ Sledování ukazatele podílu na trhu je spojeno s celkovou velikostí trhu, o které může být podnik informován z různých obchodních asociací, vládních statistických organizací a dalších veřejných pramenů.

Udržení zákazníků

Je to míra, s jakou si podnikatelská jednotka buduje a drží nadstandardní vztahy se svými zákazníky a pečuje o ně. Výhodu v tomto mají podniky, jako jsou průmyslové společnosti, velkoobchodníci, banky a telekomunikační společnosti, které si mohou za každé období lehce změřit, zda je počet jejich zákazníků relativně stejný, nebo ne.

⁷ Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard*. 2005, s. 65

Získávání nových zákazníků

Toto měřítko vypočítává v absolutní a relativní hodně míru získávání nových zákazníků a zakázek podnikem. Lze ji měřit buď na jedné straně počtem nových zákazníků, nebo na straně druhé celkovými prodeji novým zákazníkům. Cílem podniků je rozhodně růst objemu svého zákaznického portfolia v cílových segmentech a celkový růst obchodní činnosti.

Spokojenost zákazníků

Pro každý podnik je toto měřítko velmi významné, neboť spokojený zákazník zajistí udržení stávajících zákazníků a získávání nových. Spokojenost zákazníků se měří podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody. Je žádoucí mít zpětnou vazbu. Problém ovšem je, že tu mu nemusí poskytnout všichni cíloví zákazníci. Podnik se tedy alespoň snaží pravidelně pomocí dotazníků zjišťovat úroveň spokojenosti svých zákazníků.

Ziskovost zákazníků

Měří čistý zisk podniku ze zákaznického či tržního segmentu. Měřítko ziskovosti použité ke sledování zákazníků v jednotlivých tržních segmentech, dává podniku jasnou představu o efektivnosti jeho tržní strategie. Pokud podnik rozdělí zákazníky do cílových a necílových segmentů, následně zavede měřítko ziskovosti a kategorizuje zákazníky do ziskové a neziskové skupiny. Ziskové zákazníky v cílovém segmentu se snaží udržet, v necílovém segmentu monitoruje. Naopak neziskové zákazníky v cílovém segmentu převádí a ty v necílovém segmentu eliminuje.

Pro úplnost zákaznické perspektivy je třeba zmínit ještě hybné síly spokojenosti zákazníka, což jsou:

- čas (ve smyslu schopnosti rychle a spolehlivě reagovat na požadavky a přání zákazníků, spolehlivost doby realizace),
- kvalita (rozhodující konkurenční faktor, měřítko kvality jsou funkční výrobky s dlouhou provozní dobou, profesionálně provedené služby, servis zákazníkům, reklamace, nebo také výkonnost či dodržování lhůt),
- cena (jako kombinace nákupní ceny a provozních nákladů výrobku).

Perspektiva interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů je postavena na charakteristice procesů, jež jsou zásadní pro dosažení cílů podnikatelských jednotek.

Každý podnik definuje hodnotový řetězec interních podnikových procesů, což je ojedinělá skupina procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků.

Základní model zahrnuje tři hlavní procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Inovační proces

Proces, kdy probíhá zkoumání nových potřeb zákazníků a na základě tohoto průzkumu se inovuje konkrétní výrobek nebo služba takovým způsobem, aby tyto potřeby splňovali. Inovační proces je založen na výzkumu a vývoji.

Inovační proces se skládá ze dvou prvků. Zaprvé se podnik zaměřuje na identifikaci trhu. Zjišťuje jeho velikost, preference zákazníků, vyhodnocuje podklady pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. A zadruhé - pokud se podniku podaří správně identifikovat trh, využívá výsledky výzkumu o velikosti trhu, zákaznických preferencích atd. k vytvoření nabídky výrobku nebo služby.

Provozní proces

Už z názvu je patrné, že provozní proces se soustředí na vytváření hodnoty v podnicích. Dochází k vytvoření výrobku či služby a jejímu následnému dodání zákazníkům. Celý proces začíná objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby.

Organizace musí identifikovat klíčové a nejdůležitější procesy, na které musí klást důraz, aby její činnost byla v souladu se strategií a předem stanovenými cíli organizace. Interní procesy působí na celkovou výkonnost organizace.

Poprodejní servis

Poslední fází hodnotového řetězce interních podnikových procesů je poprodejní servis. Obsahuje celistvé poskytnutí servisu spojené s určitým výrobkem nebo službou. To zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. „Společnosti, které se snaží uspokojit požadavky svých cílových zákazníků skvělými

poprodejními službami, mohou výkonnost měřit pomocí takových veličin, jako jsou čas, kvalita servisu a výše nákladů.“⁸

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva BSC definuje cíle a měřítka, která jsou nápomocna v procesu učení se a růstu podniku. BSC staví na investování do budoucnosti, a to nejen do nových zařízení, do výzkumu a vývoje, ale také do lidí, systémů a procedur.

Existují tři základní oblasti v této perspektivě. Jsou to schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

Do dnešní doby se hodně změnila role zaměstnanců v podniku. V průmyslovém věku let minulých prováděli zaměstnanci jen rutinní úkoly, dodržovaly standardy a byli monitorováni nadřízenými. Nebyli najímáni na to, aby mysleli. Dnes jsou takřka všechny rutinní úkoly automatizovány, průmyslový věk přešel ve věk informační a dodržování standardů provozních procedur spolu se stejnou úrovní výkonnosti a produktivity také nestačí pro dosažení úspěchu.

Zaměstnanci mají důležitou úlohu, protože přinášejí nápady jak zvýšit výkonnost a zefektivnit procesy, jelikož jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům.

Zaměstnanci museli projít během tohoto dlouhého procesu transformace věků celou řadou rekvalifikačních kurzů, musel se mobilizovat jejich potenciál a tvůrčí schopnosti pro dosahování cílů a naplnění strategických záměrů.

Podnik současně zajímají také měřítka zaměstnaneckých cílů.

Rozhodující měřítka zaměstnaneckých cílů jsou:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců.

Schopnosti informačního systému

Má-li podnik, a tím jeho zaměstnanci, vykonávat svou činnost tím nejlepším způsobem, potřebují k tomu perfektní informační systém.

⁸ Kaplan, R., Norton, D. *Balanced Scorecard*. 2005, s. 97

Musí být dobře informováni a mít aktuální, včasné, pravdivé, přesné a úplné informace o zákaznících podniku, interních procesech a finančních následcích svých rozhodnutí.

Jedni zaměstnanci potřebují mít přesnou a včasnou informaci o vztahu zákazníka k podniku, jiní zase musí znát zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Kvalita informací se odvíjí od podnikového informačního systému.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Třetí oblast perspektivy učení se a růstu je zaměřena na vytvoření prostředí pro podporu motivace a iniciativu pracovníků. Podnik motivuje zaměstnance uvědoměním, že každý z nich přispívá k plnění klíčových cílů svým podstatným dílem.

Hybnými silami perspektivy učení se a růstu jsou:

- kompetence zaměstnanců (strategické dovednosti, úrovně výcviku, úrovně dovedností),
- technologická infrastruktura (strategické technologie, strategické databáze, získané zkušenosti, vhodný software, patenty, autorská práva),
- klima pro akci (cyklus klíčových rozhodnutí, strategické zaměření, delegování pravomocí, osobní angažovanost, morální odpovědnost, týmová práce), (Kaplan, Norton, 2005).

3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

Předmětem této části diplomové práce je charakterizovat a blíže specifikovat společnost Paramo, a.s., dále provést strategickou analýzu zahrnující PEST analýzu, Porterovu analýzu konkurenčních sil a SWOT analýzu. Pokračuje provedení finanční analýzy pomocí analýzy poměrových ukazatelů pro účely měření výkonnosti podniku za dané časové období a následně závěrem navržení Balanced Scorecard jako moderní metody hodnocení a řízení podnikové výkonnosti.

3.1 Charakteristika společnosti Paramo, a. s.

Společnost Paramo se zaměřuje ve své činnosti na zpracování ropy na rafinérské a asfaltářské výrobky a na výrobu mazacích a procesních olejů spolu s dalšími pomocnými produkty. Firma současně nakupuje a zpracovává olejové hydrogenáty a hydrokrakáty z firmy Unipetrol RPA. Takto zpracované produkty používá při výrobě základových a mazacích olejů s velmi nízkým obsahem síry.

Obchodní jméno společnosti zapsané v obchodním rejstříku se nazývá Paramo, a. s. se sídlem v Pardubicích 530 06 na ulici Přerovská 560. IČO je 481 73 355. Paramo bylo zapsáno do obchodního rejstříku dne 1. 1. 1994 se základním kapitálem 1 241 502 000,- Kč. Nyní disponuje základním kapitálem v hodnotě 1 330 078 000,- Kč. Právní forma společnosti je akciová společnost, kdy emituje zaknihované akcie na majitele v nominální hodnotě 1 000,- Kč.

3.1.1 Historie

Počátky historie společnosti Paramo, a. s. se začínají psát kdysi dávno ve Vídni, díky člověku jménem David Fanto, který ve svém obchodě prodával petrolej na litry. Ten se jednoho dne rozhodl zřídit vlastní závod na destilaci a následnou rafinaci petroleje z ropy. Svůj záměr začal uskutečňovat v Pardubicích, městě, kde byla nejen voda a železnice, ale i rozvětvený průmysl.

Usazování prvních kotlů a kladení potrubí počalo začátkem roku 1889. Postupem času se budovaly další budovy a objekty sloužící k odparafinování nebo výrobě svíček. Významným milníkem byla výroba olejů všeho druhu. Mezi nimi oleje vřetenové, vazelinové, válcové i těžké. Ty začaly vytlačovat do té doby všeobecně uznávané americké výrobky, a to nejen v Rakousku, ale i v zahraničí.

V roce 1907 se podnik změnil v akciovou společnost. S jejím akciovým kapitálem 12 milionů korun se spojovaly závody v Uhrách, naftové doly v Boryslavi a Haliči, odbočky v Paříži, rozsáhlý park cisteren, ropných tankerů a přečerpávacích stanic.

Ve dvacátých letech dvacátého století došlo ke sloučení všech rafinérií a podnik Davida Fanta se stal jediným zpracovatelem této suroviny. Firma začala vyrábět také autooleje.

Po druhé světové válce se začala z trosek a nálety zdecimované společnosti stavět Pardubická rafinérie minerálních olejů, národní podnik. Ta se pod obchodním názvem Paramo v roce 1960 stává podnikem s výhradní výrobou speciálních asfaltů. Roku 1971 bylo Paramo napojeno na ropovod Družba.

Podstatné zvýšení výroby podniku nastalo po 1. září 1973, kdy byla uvedena do provozu novinka ve formě atmosférické destilace ropy. Toto zvýšení se vztahovalo především k výrobě paliv, tj. benzínů, motorové nafty a topných olejů.

Začátkem ledna 1994 došlo k transformaci akciové společnosti Paramo ze státního podniku. Od roku 2000 se Paramo stává součástí skupiny Unipetrol, který ke dni 31. prosince 2008 vlastnil 91,77 procentní podíl na základním kapitálu společnosti Paramo. Mezi tímto obdobím, v roce 2003, došlo k fúzi mezi společnostmi Paramo a Koramo. Od 4. března je již podíl společnosti Unipetrol v Paramu stoprocentní. Paramo je stoprocentním vlastníkem podniku Mogul Slovakia, jež se zabývá nákupem a prodejem olejů a maziv.

3.1.2 Vyráběné produkty

Společnost Paramo, a. s. produkuje velké množství různých druhů výrobků. Mezi ně patří:

- motorová paliva (motorová nafta třídy B, D, F),
- topné oleje (topné oleje těžké, topné oleje lehké),
- asfalty (silniční modifikované asfalty, silniční asfalty, stavebně izolační asfalty),
- asfaltové výrobky (asfaltové emulze, laky, suspenze nebo tmely),
- mazací oleje (motorové oleje, převodové oleje, technologické a procesní oleje, ostatní oleje),
- plastická maziva (plastická maziva Mogul – výrobek z mazacích olejů převážně ropného původu).

3.1.3 Integrovaný systém řízení

Vedení společnosti Paramo implementuje a využívá integrovaný systém řízení (IMS) pro oblast jakosti, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevence závažných havárií v souladu s dlouhodobou snahou o udržení významného postavení výrobků Paramo, a. s. na českém i zahraničním trhu. Každá ze tří oblastí obsahuje principy, které musí všichni zaměstnanci respektovat, aby došlo k jejich naplnění.

Společnost Paramo je držitelem certifikátů potvrzujících správnou aplikaci a provoz systémů řízení jakosti (QMS) ISO 9001:2008, environmentálního řízení (EMS) ISO 14001:2004 a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) OHSAS 18001:2007.

3.2 Strategická analýza podniku Paramo, a. s.

Strategická analýza obsahuje analýzu makroprostředí, která bude provedena pomocí PEST analýzy s hlavním zaměřením na politické a ekonomické prostředí ovlivňující společnost Paramo v nejvyšším měřítku. Dále následuje analýza mikroprostředí při použití tradiční metody Porterovy analýzy pěti sil, zaměřené na identifikaci vlivů působících na ziskovost. Poslední částí strategické analýzy je SWOT analýza charakterizující silné a slabé stránky hodnocené společnosti a analyzující její příležitosti a hrozby.

3.2.1 Analýza makroprostředí (PEST analýza)

PEST analýza zkoumá klíčové faktory makroprostředí. Tyto faktory se dělí do čtyř základních skupin – politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické.

Politické a legislativní faktory

Z těch ryze politických faktorů dnešní doby rozhodně dominuje nestabilita zahraniční politické situace v Africe a na Blízkém východě. V rámci legislativních faktorů je možné zmínit vliv zákonů a předpisů na ochranu životního prostředí.

Nestabilita zahraniční politické situace

Společnost Paramo je podnikem působícím v oblasti rafinérského průmyslu. Proto je pro něj velice důležité, jaké jsou současné ceny ropy a jak tyto ceny ovlivňují globální ekonomiku. V současné době straší celý svět hrozba ropného šoku vlivem vládních nepokojů

a nestability politické situace v severní Africe (Libye, Egypt) a na Blízkém východě (Bahrajn, Jemen), odkud pochází zhruba 35 procent veškeré ropy.

Od poloviny února zdražila severomořská ropa Brent o 15 procent až na 120 dolarů, poté sice klesla na 114 dolarů, ovšem nálety západních letadel na Libyi vyhnaly světové ceny ropy opět vzhůru na cenu okolo 116 dolarů za barel. Objevují se odhady, že cena ropy dlouhodobě vzroste na 120 – 140 dolarů za barel. Pokud by politický chaos pokračoval i nadále a zachvátil by i některé arabské země kolem Perského zálivu, může dojít ke zvýšení ceny ropy až na 160 dolarů za barel. Všechny tyto okolnosti směřují k přerušení oživení světové ekonomiky po finanční krizi. Evropa by dokonce mohla zaznamenat hospodářský pokles. Paramo se musí připravit na skutečnost, že přijde zvýšení nákladů na získání ropy k jejímu zpracování.

Zákony a předpisy na ochranu životního prostředí

Společnost Paramo musí dodržovat platnou právní normu Zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí představující zastřešující zákon životního prostředí v ČR. Tento zákon definuje základní pojmy jako životní prostředí či znečišťování a zavádí nový pojem ekologické újmy (odlišné od škody, jež se vyjadřuje v penězích). Stanoví práva a povinnosti občanů a podnikatelských subjektů ve vztahu k životnímu prostředí.

Dalšími zákony jsou zákon č. 114/1992 Sb. o ochraně přírody a krajiny, zákon č. 244/1992 Sb. o hodnocení vlivů na životní prostředí či zákon č. 309/1991 Sb. o ovzduší. Pokud vznikají při výrobě odpady, pak je řeší několik opatření, nařízení vlády a zákonů např. č. 238/1991 Sb. o odpadech. Zákonem, který určuje nakládání s podzemními i povrchovými vodami, se stal vodní zákon č. 130/1973 Sb.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou hodnoceny pomocí několika makroekonomických ukazatelů České republiky, kterými jsou hrubý domácí produkt (HDP), míra inflace, míra nezaměstnanosti a průměrný devizový kurz.

Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt (HDP) České republiky představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na našem území. V následující tabulce č. 3.1 je uveden vývoj HDP v České republice a jeho procentní vyjádření.

Tab. 3.1 Vývoj HDP a jeho reálné vyjádření v letech 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
HDP v mld. Kč	2983,9	3222,4	3535,5	3689,0	3625,9
HDP reálně v %	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1

Zdroj: Český statistický úřad

Z předcházející tabulky č. 3.1 je jasné patrné, jak světová ekonomická krize ovlivnila vývoj HDP. Zatímco mezi roky 2005 až 2006 a 2006 až 2007 je evidován poměrně příznivý reálný růst HDP o 6,8 %, resp. 6,1 %, v následujícím roce 2008 nastává dramatický pokles růstu na 2,5 % a vývoj pokračuje až do záporných hodnot pokračujícího roku 2009.

Ekonomická krize a její důsledky tedy vedly k tomu, že se procento růstu hrubého domácího produktu České republiky začalo poměrně silně snižovat. Tento vývoj gradoval až do druhého čtvrtletí roku 2009, kdy dosáhl maxima -4,8 %. V dalších čtvrtletích roku 2009 se česká ekonomika pomalu a stěží dostávala z tohoto hlubokého propadu, koncem roku 2009 hodnota meziročního růstu HDP činila -3,2 %.

V kritickém roce 2009 dokonce došlo ke snížení HDP v jeho absolutní hodnotě z 3638 mld. Kč na 3625,9 mld. Kč. Pro vývoj HDP znamená od roku 2006 celkové snížení tempa růstu ekonomické a investiční činnosti. V tomto období nejsou vhodné podmínky pro růst ekonomiky. Oživení je možné očekávat až v letech následujících.

Míra inflace

Inflace se definuje jako růst cenové hladiny v čase, znamená snížení kupní síly peněz. V tabulce č. 3.2 je zobrazena míra inflace ve sledovaném období let 2005 až 2009.

Tab. 3.2 Vývoj míry inflace za roky 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Míra inflace v %	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0

Zdroj: Český statistický úřad

Z uvedené tabulky lze vypožorovat pomalý růst míry inflace v letech 2005 až 2007, který není nikterak závratný a je docela plynulý. V dalších letech jsou však zaznamenány dvě extrémní situace. V roce 2008 propuká po celém světě ekonomická krize a míra inflace v České republice dosahuje hodnoty 6,3 %. Opačný průběh má vývoj inflace v roce 2009, kdy se pohybuje na hranici 1,0 %.

Faktem je, že na míru inflace působí ve značném měřítku několik faktorů. Jedním z nich jsou ceny ropy. Jak již bylo řečeno, v roce 2008 svět pohltila ekonomická krize a od ní se odvíjelo prakticky veškeré dění v jednotlivých národních ekonomikách. Tato krize samozřejmě ovlivnila i ropný průmysl a zapříčinila značný nárůst cen ropy v průběhu tohoto roku. Průměrně se ceny ropy během roku 2008 pohybovaly mezi 90 až 130 dolarů za barel. V příštím roce 2009 průměrná cena ropy poklesla na 50 až 70 dolarů za barel. Tento vývoj zapříčinil snížení průměrné míry inflace z původních 6,3 % na hodnotu 1,0. Cena ropy v roce 2009 poklesla prakticky kvůli snížené poptávce způsobené finanční krizí. Vyspělé země ztrácely zájem o drahou ropu při špatném ekonomickém klimatu. Pokles cen podporoval současně i posilující dolar. Pro nejbližší měsíce a roky lze očekávat její opětovné zvyšování, kterému mohou přispět nejen růst cen ropy, ale též zvýšení DPH nebo růst životní úrovně v rozvíjejících se ekonomikách a s tím související rostoucí poptávka po potravinách a jiných komoditách.

Mezi roky 2005 a 2007 je míra inflace poměrně stabilní a nezpůsobuje Paramu větší problémy. Prudce vzrůstající inflace od roku 2007 zatěžuje společnost Paramo dodatečnými náklady spojenými s řízením struktury aktiv. Dále vytváří nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu, snižuje se hodnota peněz. Vnáší nejistotu do investičních plánů, podněcuje krátkodobé či spekulativní obchody oproti dlouhodobým investičním plánům a celkově omezuje hospodářský růst a ekonomickou aktivitu společnosti.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je definována jako podíl nezaměstnaných ke všem osobám schopným pracovat, tedy zaměstnaným i nezaměstnaným.

Tab. 3.3 Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Míra nezaměstnanosti v %	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7

Zdroj: Český statistický úřad

Míra nezaměstnanosti v České republice průběžně klesala. V roce 2005 byla její hodnota až 7,9 %, kdežto v roce 2008 je možné konstatovat rapidní snížení až na 4,4 %. Hlavním motivem pro vyšší zaměstnanost se stal trvalý ekonomický růst. Rok 2009 již přinesl zvýšení míry nezaměstnanosti o 2,3 % vlivem dříve zmíněné ekonomické krize. Vývoj

makroekonomického ukazatele míry nezaměstnanosti v ČR příliš nekorresponduje s vývojem počtu zaměstnanců ve společnosti Paramo a nemá na ni přímý vliv. Paramo každoročně snižuje počty svých zaměstnanců za účelem snížení fixních nákladů a zvýšení produktivity práce.

Průměrný devizový kurz

Sledován kurz vybraných měn k české koruně. Dané měny, tedy euro a dolar, jsou používány zeměmi, se kterými společnost Paramo, a. s. běžně obchoduje. Tabulka 3.4 prezentuje průměrné devizové kurzy zmíněných měn.

Tab. 3.4 Vývoj průměrného devizového kurzu

	2005	2006	2007	2008	2009
CZK/EUR	29,784	28,343	27,762	24,942	26,445
CZK/USD	23,947	22,609	20,308	17,035	19,057

Zdroj: Český statistický úřad

Z tabulky 3.4 je zřejmé, že obě měny, jak euro, tak americký dolar, oslabovaly vůči české koruně po celou dobu jednotlivých sledovaných let od počátku roku 2005 do konce roku 2008, a to poměrně stálým tempem. O něco větší tempo oslabování vykázal americký dolar. Česká koruna tedy naopak posilovala a tento trend si držela celé čtyři roky. V posledním roce sledování byl zaregistrován opačný efekt, koruna oslabila vůči oběma měnám asi o 2 %.

Sociální a kulturní faktory

V souvislosti s touto oblastí faktorů se společnost Paramo, a. s. konkrétně nezaměřuje na určitou skupinu zákazníků, kterým prodává své výrobky.

Vše se odvíjí od typu produktů, které Paramo vyrábí. S produkty jako motorová paliva, topné oleje, asfalty, asfaltové výrobky, mazací oleje případně plastická maziva jsou jejími zákazníky prakticky všichni bez ohledu na jejich průměrný věk, na životní styl, který zastávají, odlišné spotřebitelské chování, módu, morální a náboženské principy, způsoby, vzdělanost, motivaci nebo záliby. Jedinou výjimkou jsou osoby s nízkou životní úrovní, nebo lidé, pro něž nejsou produkty této společnosti nezbytně nutné a mnohdy si ani neuvedomí, že s nimi přišli do kontaktu.

Základním principem u těchto faktorů je pro Paramo, a. s. vyrábět kvalitní, cenově dostupné a hodnotné produkty pro všechny zákazníky, nebo osoby, které se s jejími produkty setkaly mimo obchodní jednání (např. asfaltový chodník před domem).

Úsilí společnosti proto směřuje k výrobě kvalitních výrobků sloužících k uspokojení tužeb a potřeb všech takovým způsobem, aby si Paramo získalo důvěru a ocenění u svých zákazníků a Ti vůči ní zastávali pozitivní postoj.

Technické a technologické faktory

Jedním z cílů každého výrobního podniku je prokazovat aktivní inovační činnost pro vyhnutí se jakési zaostalosti nebo strnulosti. Podnik musí být informován o technických a technologických změnách a na základě toho provádět svou inovační činnost, nebo sám vyvíjet technické či technologické novinky a inovace.

Společnost Paramo, a. s. zaznamenalo v této oblasti prokazatelný úspěch díky inovaci technologie výroby. Jednalo se o modifikovaný asfalt Mofalt SMA 45 Extra, který získal dokonce Zlatou cenu České stavební akademie za Stavební výrobek - technologii.

Tato technologie výroby zajišťuje optimální funkční vlastnosti asfaltu, zejména vysokou odolnost vůči plastickým deformacím. Pojivo s modifikací elastomerním terpolymerem RET je určeno pro vozovky se značným dopravním zatížením, tj. dálnice a silnice, městské křižovatky, stoupací pruhy a vozovky na mostech. Mofalt SMA 45 Extra byl již aplikován na mnoha stavbách, např. na Pražském okruhu.

Tento produkt mimo jiné splňuje podmínky technických parametrů, novosti, ekologické šetrnosti a významu uplatnění.

3.2.2 Analýza mikroprostředí (Porterova analýza pěti sil)

V rámci Porterovy analýzy pěti sil je charakterizováno pět konkurenčních sil. Jsou to nově vstupující firmy, rivalita mezi stávajícími konkurenty, tlak ze strany substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů a vyjednávací vliv dodavatelů.

Nově vstupující firmy

V České republice provádějí rafinérské zpracování ropy prakticky dvě společnosti. Jsou jimi Česká rafinérská, a. s. a Paramo, a. s. Obě tyto společnosti jsou součástí skupiny Unipetrol. Unipetrol vlastní 100 % akcií Paramo, a. s. a je také vlastníkem 51,22 % akcií podniku Česká rafinérská. Vše zastřešuje největší rafinérská a petrochemická skupina ve střední Evropě – PKN Orlen, která vlastní 62,99 % akcií Unipetrolu.

Žádné nově vstupující firmy s činností rafinérské zpracování ropy se na českém trhu nově neobjevují. Ovšem do střední Evropy se dlouhodobě snaží proniknout ruští palivoví investoři.

Na společnost Paramo, a. s. se přímo vztahuje snaha silných ruských firem o získání většího vlivu na evropský ropný průmysl. Konkrétně ruský gigant Lukoil má trvalý zájem o vstup do České rafinérské a nabízejí PKN Orlenu odkoupení jeho podílu v této litvínovské rafinérii.

Lukoil vlastní rafinérie na Ukrajině, v Bulharsku, Rumunsku, má 49 % podíl ve druhé největší italské rafinérii ERG a jeho zájem o vstup do dalších evropských podniků na zpracování ropy trvá už dva roky, což prokazuje i snaha Lukoilu o podíl ve španělské olejářské firmě Repsol, kde nakonec z obchodu sešlo vzhledem k vlně protestů, která v zemi propukla.

Lukoil je silná společnost, která chce pronikat na nové trhy. Disponuje obrovskými zásobami ropy. Už se nezaměřuje jen na obchodování s ropou, ale dychtí po podílu ze zisku ze zpracování této suroviny.

Vstup na trh se zpracováním ropy je velice složitý. Hlavními a zásadními překážkami jsou vysoké vstupní náklady, převážně materiálové a výrobních zařízení, poté úspory z rozsahu, kterých dosahují stávající společnosti a nakonec neustálý technický a technologický vývoj a inovace.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Průmysl rafinérského zpracování ropy a ropných produktů je v ČR značně rozvinutý. Je schopen pokrýt potřebu naší země všemi základními rafinérskými produkty jako jsou pohonné hmoty, maziva, topné oleje, asfalty atd. V současné době tvoří jádro českého průmyslu zpracování ropy dvě akciové společnosti Česká rafinérská a Paramo. Jak již bylo řečeno, tyto společnosti patří do skupiny Unipetrol.

Součástí Unipetrolu jsou ovšem další subjekty petrochemického a rafinérského průmyslu mající velký význam v této oblasti podnikání, např. Chemopetrol. Ten produkuje automobilové benzíny, motorové nafty a další paliva, těžké oleje, asfalty, ale také produkty petrochemické.

Jinou společností je Synthos, sídlící v Kralupech nad Vltavou. Ta se mimo jiné zaměřuje na výrobu syntetického kaučuku, k čemuž potřebuje hlavní výrobní surovinu – ropu.

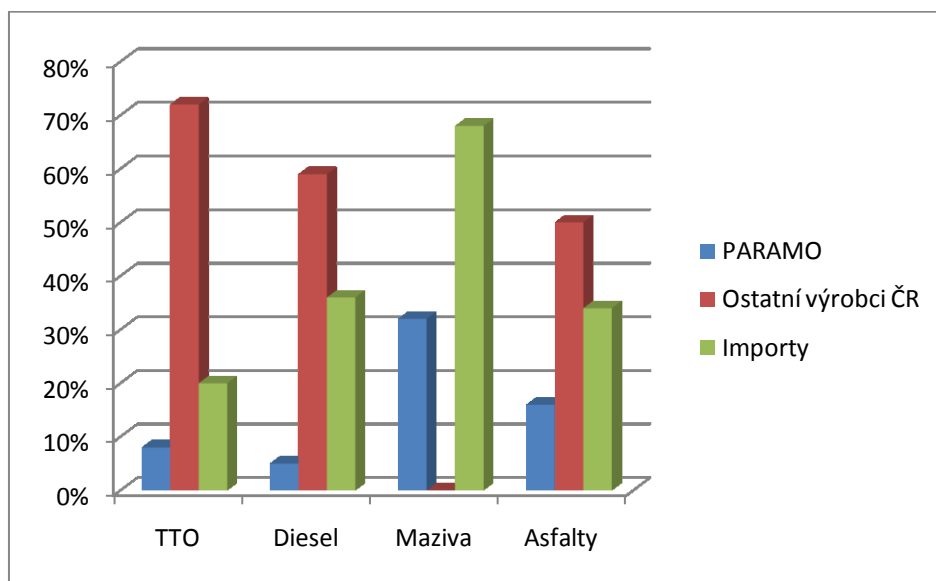
Jak Chemopetrol, tak Synthos jsou producenti výrobků z ropy, ale nejsou to přímo rafinérské společnosti, neboť při restrukturalizaci těchto podniků se z nich vyčlenily rafinérie

v Litvínově a v Kralupech, aby se staly součástí samostatné akciové společnosti Česká rafinérská.

Na činnost rafinérií v ČR působí patřičně také zahraniční importéři. Mezi ty nejvýznamnější v oblasti ropných produktů patří Rakousko, Německo, Slovensko a Polsko.

V grafu 3.1 je procentuálně vyjádřen podíl produkce hlavních ropných výrobků na trhu České republiky.

Graf 3.1 Podíl produkce hlavních ropných výrobků na trhu ČR



Zdroj: ČAPPO

Z grafu 3.1 je zřetelné, že Paramo ve své obchodní činnosti čelí ne až tak početné, ale zvláště tvrdé konkurenci. Česká rafinérská, zastupující prostřednictvím položky „Ostatní výrobci ČR“ vyčleněné rafinérie v Kralupech a Litvínově, představuje největšího zpracovatele ropy a výrobce ropných produktů v České republice vyjma maziv, kam svou výrobu nesoustřeďuje. ČR je ropnými produkty z ostatních zemí zásobována docela značně a v položce maziv je na ni víceméně závislá, ale Paramo si v této silné konkurenci drží svou pevnou pozici.

Tlak ze strany substitučních výrobků

U odvětví jako je rafinérské zpracování ropy a výrobků z něho plynoucích jako jsou nafta, maziva, topné oleje nebo asfalt je velmi složité hledat blízké substituty.

Každý z těchto výrobků má své specifické postavení ve spotřebě či při výrobní činnosti (asfalt) a je velmi těžké ho nahradit.

Několik substitutů ovšem existuje. Substitutem nafty by mohla být tzv. bionafta. Předpona „bio“ je u nafty celkem zavádějící. Neznamená totiž, že je méně škodlivá pro životní prostředí, protože při spalování bionafty vznikají výfukové plyny stejně, jako je tomu u nafty. Hlavním pozitivem bionafty je snadnější odbourání z přírody a fakt, že šetří zdroje ropy a snižuje závislost na státech východní Evropy.

Jen čas ukáže, jestli je bionafta silně využitelným substitutem. Mohlo by se tak stát pokud se budou zdroje ropného bohatství nadále vyčerpávat anebo se sníží přísun ropy vlivem nestability oblasti v Africe a na Blízkém východě. Obě tyto situace budou tlačit ceny ropy nahoru, zákonitě zvyšovat cenu nafty a lidé se sami budou rozhodovat, jakou možnost budou preferovat.

V případě třeba asfaltu existují v podobě substitutů např. recykláty ze stavebního odpadu. Mezi ně lze řadit třeba suťové recykláty pro použití na stavby komunikací 5. třídy, obslužných a lesních cest. Dále jako mezerovitý materiál pro zásypy a vytváření drenážních vrstev. Suťové recykláty jsou samozřejmě slabými substituty tak důležitého produktu jako je asfalt používaný nejčastěji při stavbě silnic.

Vyjednávací vliv odběratelů

Vliv zákazníků na chod společnosti Paramo je zásadní. Bez spokojených zákazníků by žádná společnost nemohla efektivně vykonávat svou podnikatelskou činnost, a proto je nutné jim poskytovat nejen kvalitní a trvanlivé produkty, ale také patřičné doplňkové služby.

K nim se řadí co nejdokonalejší servis spojený s prodejem rafinérských produktů. Ten se vztahuje zejména na sdělení přesných, reálných a aktuálních informací a doporučení, poskytování zpětné vazby v podobě reklamace a řešení dalších problémů a komplikací.

Společnost Paramo, a. s. se zakládá na péči o své zákazníky. Snaží se budovat dlouhodobé partnerské vzájemně výhodné vztahy a tím zvyšuje důvěru v sebe i ve své produkty.

Otázka zákazníků bude hlouběji přiblížena v poslední podkapitole třetí části práce v rámci zákaznické perspektivy metody BSC.

Vyjednávací vliv dodavatelů

První otázkou, kterou je třeba si položit, pokud podnik chce zpracovávat ropu a vytvářet produkty z této nerostné suroviny je kdo mu ji může dodávat.

Na území ČR se těží ropa v Jihomoravském kraji v oblasti Podluží a Ždánického lesa. I když se tato ropa vyznačuje výbornou kvalitou, množstvím ani zdaleka nedosahuje potřeb

České republiky. Právě ropa z jižní Moravy je zčásti zpracovávána v rafinérii Paramo, většina těžby je však exportována na Slovensko a do Rakouska.

Rozhodující surovinou pro české rafinérie je ropa přiváděná do naší země ropovody. ČR využívá dva ropovody. Od roku 1964 ropovod Družba z Ruska a od roku 1996 ropovod IKL z Ingolstadtu, napojený na ropovod TAL z Terstu. Ropovod IKL k nám vede ropu z arabských zemí. Oběma ropovody proudí jiný druh ropy. Ruská ropa má vyšší obsah síry, kdežto íránská a severoafrická ropa obsahuje jen desetiny procent síry a vyšší podíl lehčích frakcí. To vede k závěru, že každá ropa je použitelná k jinému účelu.

Dalším významným dodavatelem Parama je jeho vlastnická společnost Unipetrol. Paramo od něj odkupuje různé druhy služeb. Jedná se o komplexní poradenské služby nebo služby v oblasti IT technologií.

Mezi dodavatele se zařazuje také podnik Benzina, s. r. o. Ta dodává do Parama především pohonné hmoty a služby, ale také třeba Výzkumný ústav anorganické chemie, a. s., který pro Paramo měří emise a analyzuje vzorky.

Těchto dodavatelů eviduje společnost Paramo, a. s. celou řadu. Většina z nich je součástí skupiny Unipetrol.

3.2.3 SWOT analýza

Analýza složená ze čtyř základních atributů. S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti) a T – threats (hrozby).

SWOT analýza představuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti Paramo, a. s. v podnikatelské oblasti rafinérského zpracování ropy.

Silné stránky

- stabilní pozice na trhu
- vysoká kvalifikace vedoucích pracovníků a zaměstnanců
- vysoká kvalita produkce
- různé druhy výrobků
- integrovaný systém řízení a s tím související certifikáty ISO
- odpovědné podnikání v chemii
- technologické inovace

Slabé stránky

- závislost na ropě z jiných zemí
- automatické zvýšení nákladů vlivem růstu ceny ropy
- probíhající občasné odstávky
- ztráta image značky po prodeji 100 % podílu akcií Unipetrolu

Příležitosti

- zvýšení podílu na českém trhu
- silnější pozice na zahraničních trzích
- růst tržeb
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- další rozvoj technických a technologických inovací
- posílení pozice a podpora prodeje u určitých výrobků

Hrozby

- vyhrocení konfliktu v Africe a na Blízkém východě
- růst cen ropy
- silná a levnější konkurence
- změny v legislativě
- pokles prodeje
- kurzové riziko

3.3 Finanční analýza vybrané společnosti Paramo, a. s.

Finanční analýza je zhotovena dle oblastí ukazatelů finanční analýzy a z každé oblasti je použito několik významných poměrových ukazatelů. Zkoumané období je pětileté.

3.3.1 Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Tato oblast ukazatelů byla vypočtena na základě vzorců (2.1), (2.2), (2.3), (2.4) a (2.5) z teoretické části práce. Do těchto vzorců byly dosazeny hodnoty z účetních výkazů společnosti Paramo, a.s. za roky 2005 až 2009.

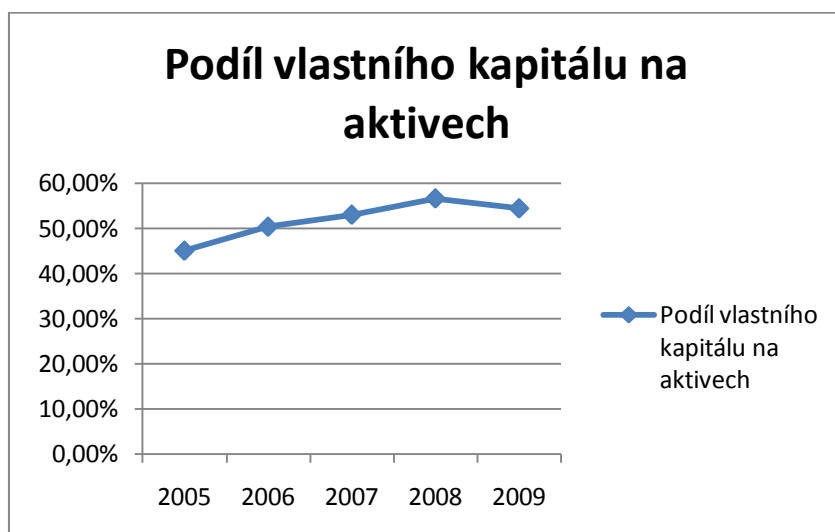
Tab. 3.5 Hodnoty ukazatelů finanční stability a zadluženosti

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Podíl vl. kapitálu na aktivech	45,09 %	50,38 %	53,03 %	56,62 %	54,43 %
Celková zadluženost	54,91 %	49,62 %	46,97 %	43,38 %	45,56 %
Zadluženost vlastního kapitálu	121,79 %	98,51 %	88,57 %	76,60 %	83,71 %
Úrokové krytí	-8,35	9,20	11,96	1,51	-7,16
Úvěrová zadluženost	36,04 %	21,45 %	13,16 %	20,09 %	22,80 %

Podíl vlastního kapitálu na aktivech

Udává jak vysoká je podniková finanční samostatnost a charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu. Ve sledovaném období let 2005 až 2009 se hodnoty podílu vlastního kapitálu na aktivech pohybují zhruba od 45 % do 57 %. Ideální rozmezí tohoto ukazatele se nachází mezi 50 % až 70 %. Z toho vyplývá, že společnost Paramo, a.s. lze považovat za relativně finančně samostatnou, nebrzdící svůj vývoj příliš vysokým podílem vlastního kapitálu na aktivech. Vývoj tohoto ukazatele v čase je zobrazen také v grafu 3.2.

Graf 3.2 Podíl vlastního kapitálu na aktivech v letech 2005 – 2009



Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Tímto způsobem se měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu a jejich riziko. Zhlednutím tabulky 3.5 a grafu 3.3 je možné konstatovat, že daný ukazatel se vyvíjí sestupným trendem, což je pro společnost pozitivní vzhledem k mírně problémovému roku 2005, kdy se celková zadluženost dotýká 55 % a také k optimálním hodnotám, které se pohybují od 30 % do 50 %. Ostatní hodnoty za roky 2005 až 2009 se již nacházejí ve vymezeném optimálním rozpětí a tím nezvyšují riziko věřitelů a přispívají k finanční stabilitě společnosti Paramo, a.s.

Graf 3.3 Vývoj ukazatele celkové zadluženosti za roky 2005 – 2009



Zadluženost vlastního kapitálu

Pásmo zadluženosti vlastního kapitálu se identifikuje na 80 % až 120 %. Toto pásmo je přesaženo jen ve dvou letech ze zkoumaných pěti, a to pouze o několik procent. V roce 2005 dosáhlo Paramo rekordní míry zadluženosti vlastního kapitálu, která činila přes 121 %. Bylo to zapříčiněno především významnou investicí v podobě obnovy technologií, jenž byla současně příčinou záporného hospodářského výsledku v tomto roce. Naopak v roce 2008 se poprvé tento ukazatel dostal nepatrně pod hodnotu 80 % na 76,60 % díky snížení dlouhodobých úvěrů a závazků společnosti Paramo vůči jejím věřitelům.

Graf 3.4 Vývoj ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu



Ukazatel úrokového krytí

Úrokové krytí je podstatné z hlediska toho, kolikrát podnik svým ziskem (v tomto případě EBIT) dokáže pokrýt placené úroky. 100 %, čili 1 je hodnota, od které se odvíjí schopnost podniku vydělat si na jeho úroky. Z tabulky 3.5 je jasné patrné, že Paramo, a.s. si není schopno vydělat na úroky v letech 2005 a 2009, kdy vykázalo jako hospodářský výsledek ztrátu. V každém roce to bylo způsobeno jiným jevem. V roce 2005 rozsáhlou investiční činností a v roce 2009 světovou ekonomickou krizí. Na druhé straně v roce 2007 činí hodnota ukazatele úrokového zatížení 11,96, což znamená, že Paramo zvládne pokrýt placené nákladové úroky téměř 12 krát. Samozřejmě pokrýt úroky 12 krát je pro Paramo pozitivní, ale důležité je si uvědomit, že celá suma prostředků nemůže být použita nebo uchovávána pro krytí úroků. Paramo s těmito prostředky musí nakládat efektivně. V zásobě pro krytí nákladových úroků má část těchto finančních prostředků, ostatní slouží k jiným účelům, např. investičním. Pro konkrétnější představu je na následující straně zkonstruován graf 3.5.

Graf 3.5 Vývoj ukazatele úrokového krytí ve zkoumaném období



Úvěrová zadluženost

Posledním ukazatelem v oblasti finanční stability a zadluženosti je ukazatel úvěrové zadluženosti, kde se poměrují úvěry k vlastnímu kapitálu. Z grafu 3.6 lze vysledovat klesající tendenci od roku 2005 do roku 2007 a poté mezi roky 2007 a 2009 opětovný růst. Je to způsobeno hlavně zvýšenou úvěrovou činností, obzvláště krátkodobých úvěrů.

Graf 3.6 Úvěrová zadluženost v letech 2005 – 2009



3.3.2 Ukazatele rentability

K výpočtu ukazatelů rentability bylo využito vzorců (2.6), (2.7) a (2.8) z teoretické části práce.

Tab. 3.6 Hodnoty ukazatelů rentability

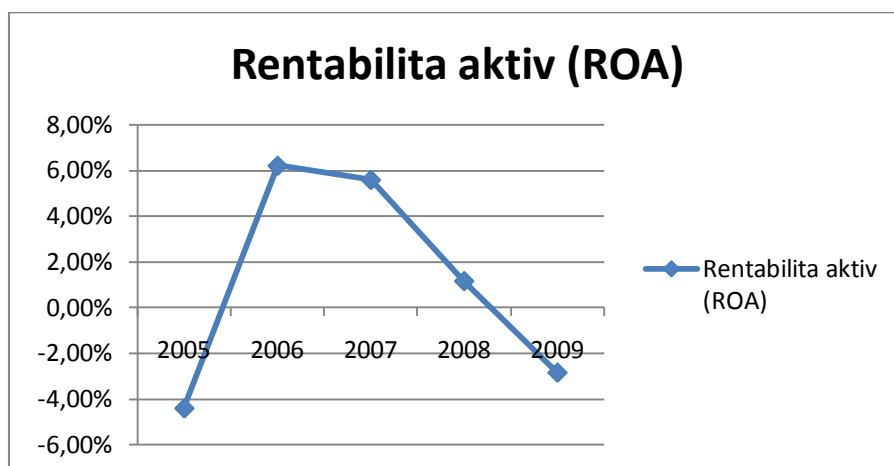
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita aktiv (ROA)	-4,39 %	6,21 %	5,59 %	1,17 %	-2,83 %
Rentabilita vl. kapitálu (ROE)	-9,00 %	12,33 %	8,95 %	1,48 %	-5,75 %
Rentabilita tržeb (ROS)	-1,63 %	2,26 %	1,93 %	0,29 %	-1,48 %

Rentabilita aktiv (ROA)

Ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk před zdaněním a úroky s celkovými aktivy investovanými do podnikání, a proto je považován za klíčové měřítko rentability. Nejvyšší procento eviduje rok 2006, kdy rentabilita aktiv činí 6,21 %. V prvním sledovaném roce dosahuje výnosnost podniku záporných hodnot způsobených ztrátou v hospodaření. V následujících letech 2006, 2007 a 2008 už aktiva přinášejí efekt pro podnik. Účinek je patrný především v letech 2006 a 2007, kdy každá koruna investovaná do podnikání přináší efekt ve výši 0,0621 Kč, resp. 0,0559 Kč. V posledním hodnoceném roce se znovu rentabilita ponořuje do záporných čísel.

Ve srovnání s největším konkurentem v ČR v odvětví rafinérského zpracování ropy, s Českou rafinérskou, je Paramo velmi úspěšné. Česká rafinérská sice nikdy nepracovala se zápornými hodnotami rentability aktiv, ale její výnosnost se pohybuje od 1,36 % do 1,72 %, tedy daleko nižší než v letech 2006 a 2007 u Parama. Jinak si Česká rafinérská drží stabilní vývoj svého ukazatele ROA i v horších ekonomických a ostatních vnějších podmínkách, které jsou na trhu. V tomto směru zase Paramo zaostává.

Graf 3.7 Rentabilita aktiv za roky 2005 – 2009

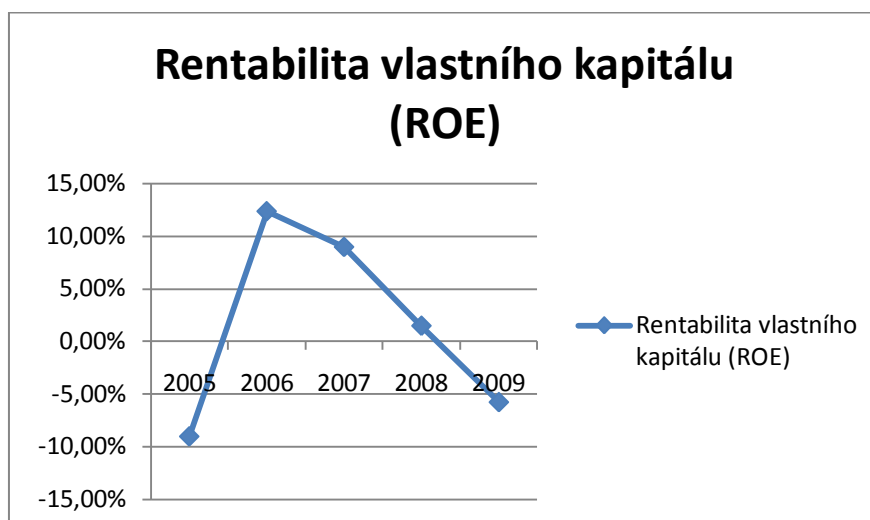


Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je v jednotlivých letech, ve kterých vykázala společnost Paramo zisk, vyšší než rentabilita aktiv. Z grafu 3.8 je možné vysledovat průběh rentability vlastního kapitálu v jednotlivých zkoumaných letech 2005 – 2009.

Podobný průběh ve srovnání s konkurencí jako u rentability aktiv je také u rentability vlastního kapitálu. Paramo se pohybuje v záporných hodnotách let 2005 a 2009, ale v letech 2006 a 2007 vykazuje hodnoty ROE přesahující 12 %, resp. 8,9 %. Česká rafinérská udržuje vyrovnaný trend ukazatele ROE, jenž v žádném ze sledovaných let nepřesahuje hodnotu 2,5 %, ovšem v každém roce je rentabilní.

Graf 3.8 Rentabilita vlastního kapitálu v letech 2005 – 2009

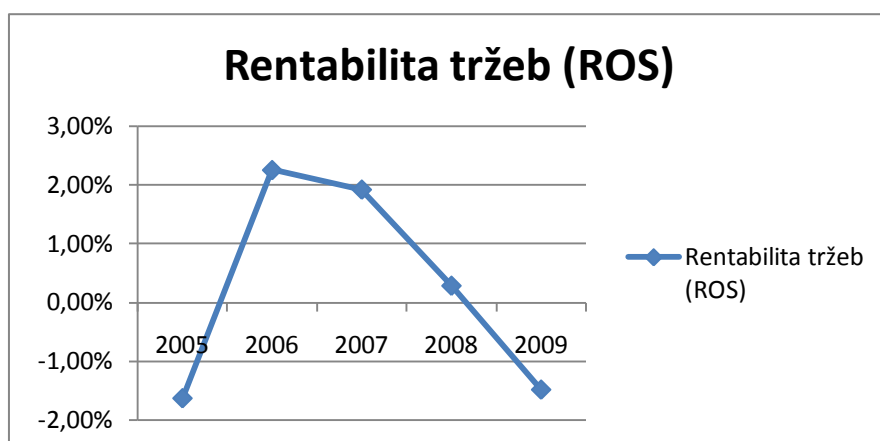


Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se vyvíjí v podobném duchu jako předchozí dva ukazatele. V prvním roce dosahuje nejvyšší záporné hodnoty, jež je -1,63 % a v pokračujícím roce 2006 naopak vrcholu kladných hodnot, u tohoto ukazatele je to 2,26 %. Rok 2007 udržel standard rentability tržeb pro společnost Paramo, ale pro další dva roky platí klesající trend završený zápornou hodnotou v roce 2009.

Jediným ukazatelem, kde Česká rafinérská jako největší konkurent pro Paramo, převyšuje jeho hodnoty rentability ve všech zkoumaných rocích, je ukazatel rentability tržeb. Paramo v letech 2005 až 2009 průměrně zaostává o 3,5 %. Výsledná suma se projevuje také v tom, že Česká rafinérská dokázala, na rozdíl od Parama, ziskově hospodařit v každém z jednotlivých sledovaných let.

Graf č. 3.9 Rentabilita tržeb v letech 2005 – 2009



3.3.3 Ukazatele likvidity

Pro tuto oblast poměrových ukazatelů bylo z teorie využito třech vzorců, a to (2.9), (2.10) a (2.11)

Tab. 3.7 Hodnoty ukazatelů likvidity

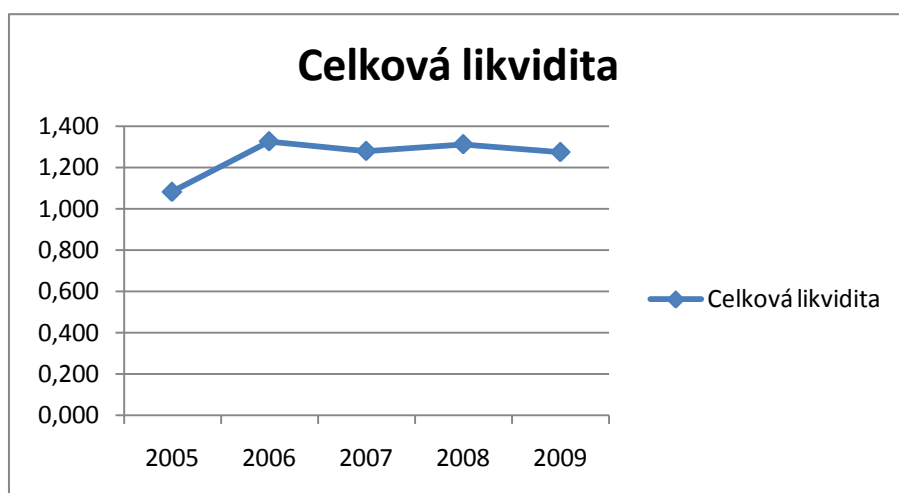
Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Celková likvidita	1,081	1,327	1,280	1,313	1,275
Pohotová likvidita	0,660	0,790	0,710	0,900	0,751
Okamžitá likvidita	0,067	0,212	0,034	0,009	0,008

Celková likvidita

Ukazatel celkové likvidity poměřuje objem oběžných aktiv jako potencionální objem finančních prostředků s krátkodobými závazky. Rozmezí od 1,5 do 2,5 je v odborné literatuře (Dluhošová, 2008) považováno za ideální nebo přiměřené. V odvětví rafinérského průmyslu se tato hodnota pohybuje kolem hodnoty 1,36. Společnost Paramo, a.s. vykazuje v každém ze sledovaných let kromě roku 2005 jen mírnou odchylku od této hodnoty, což potvrzuje její velký zájem o zlepšování schopnosti dostát svým závazkům. Je jednou z jejích priorit.

Celková likvidita u konkurenční společnosti v České republice, České rafinérské, je prakticky totožná. Česká rafinérská pracuje s hodnotami celkové likvidity od 1,15 do 1,32. Obě společnosti precizně dbají na to, aby byly likvidní a důkazem byt' úroveň jejich celkové likvidity, která splňuje parametry pro odvětví rafinérského zpracování ropy.

Graf 3.10 Celková likvidita za roky 2005 – 2009

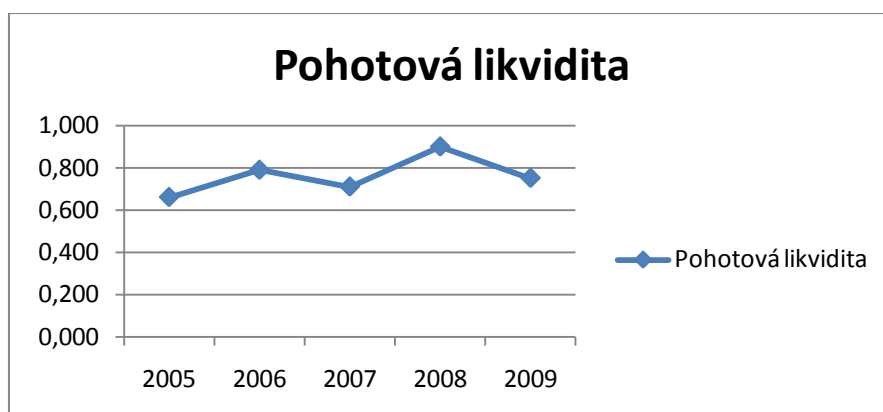


Pohotová likvidita

Principem výpočtu tohoto ukazatele je odebrání zásob z oběžných aktiv a tím odstranění nedostatku, že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovostní platební prostředky. Ve sledovaných letech 2005 až 2009 se hodnoty pohotové likvidity vyvíjejí kolísavě, stejně jako je tomu u výsledků celkové likvidity, jak zobrazují grafy č. 3.9 a 3.10. Pohotová likvidita představuje v odvětví rafinérského zpracování ropy průměrnou hodnotu 1,03. Průměrná hodnota pohotové likvidity společnosti Paramo je v měřených letech skoro 0,8. Tato hodnota spadá na hranu optimálního hodnotového rozpětí v tomto odvětví průmyslu.

U pohotové likvidity už Česká rafinérská jakožto konkurent Parama prokazuje, proč je na našem rafinérském trhu nejstabilnější společností s pevnou pozicí. Její hodnoty mírně převyšují optimální průměrnou hodnotu za odvětví. Paramo tak kvalitních čísel u pohotové likvidity nedosahuje a vzhledem ke konkurenci by zde mělo zapracovat na zlepšení.

Graf 3.11 Pohotová likvidita ve zkoumaných letech 2005 - 2009



Okamžitá likvidita

Základním stavebním kamenem vzorce okamžité likvidity jsou z oběžných aktiv jen pohotové platební prostředky. Mezi ně patří peníze na účtech, peníze v hotovosti a šeky. Pro přesné srovnání je opět nutné určit hodnotu okamžité likvidity jako průměr za odvětví. Ten se pohybuje kolem 0,2. U společnosti Paramo se okamžitá likvidita odvíjí od držby nejlikvidnějších platebních prostředků a její průměr za posledních pět let nepřesahuje hodnotu 0,07. Podobně jako u předchozích dvou ukazatelů likvidity je nižší než průměr za odvětví. Okamžitá likvidita je na kritických hodnotách v roce 2008 a 2009, ale Paramo má stále schopnost dostat svým finančním závazkům. Pokud by ale tento sestupný vývoj pokračoval i v následujících letech, mohlo by se dostat do vážných problémů v ukazateli okamžité likvidity souvisejících s platební schopností a muselo by zvýšit podíl pohotových platebních prostředků v aktivech společnosti.

Graf 3.12 Vývoj okamžité likvidity v letech 2005 – 2009



3.3.4 Ukazatele aktivity

V tabulce č. 3.4 jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů aktivity, jejichž výpočty byly provedeny na základě vzorců (2.12), (2.13), (2.14), (2.15) a (2.16) z teoretické části.

Tab. 3.8 Hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Obrátka celkových aktiv	2,50	2,75	2,46	2,90	2,12
Doba obratu aktiv (dny)	144	131	146	124	170
Doba obratu zásob (dny)	28	27	36	21	38
Doba obratu pohledávek (dny)	34	28	41	43	50
Doba obratu závazků (dny)	62	45	59	48	72

Obrátka celkových aktiv

Měří intenzitu využití celkového majetku společnosti. Podle tohoto ukazatele se pozná, jak efektivně podnik využívá svůj majetek. Čím je obrátek více, tím lépe pro podnik. Společnost Paramo za roky 2005 – 2009 vždy dosáhlo minimálně koeficientu 2, což prokazuje předchozí tabulka 3.8.

Doba obratu aktiv

Pozitivní u tohoto ukazatele je co nejkratší doba obratu. Té dosahuje Paramo, a.s. v roce 2008, kdy dokázalo obrátit svá aktiva za 124 dní.

Doba obratu zásob

Poukazuje na úroveň běžného provozního řízení a řízení zásob. Je to ukazatel závislý na dynamice výkonů. Zásoby jsou jako položky oběžných aktiv v podniku Paramo vázány 21 až 38 dní během sledovaného pětiletého období. Paramo v tomto směru dosahuje příznivějších hodnot v letech 2005 a 2006, kdy proběhl obrat zásob za necelý měsíc. Nejlepší hodnota je ovšem vykázána za rok 2008. Tam činí doba obratu zásob pouhých 21 dní.

Doba obratu pohledávek

Pro každou společnost je žádoucí, aby hodnota tohoto ukazatele byla co nejnižší. Znamenalo by to, že pohledávky, které daná společnost eviduje u svých obchodních partnerů, jsou rychle spláceny. Paramo v tomto směru dosahuje příznivějších hodnot v letech 2005 a 2006, kdy jsou v oběžných aktivech pohledávky vázány v průměru jeden měsíc. Od roku 2007 ovšem dochází ke zlomu a růstu tohoto ukazatele až na rekordních 50 dní v roce 2009.

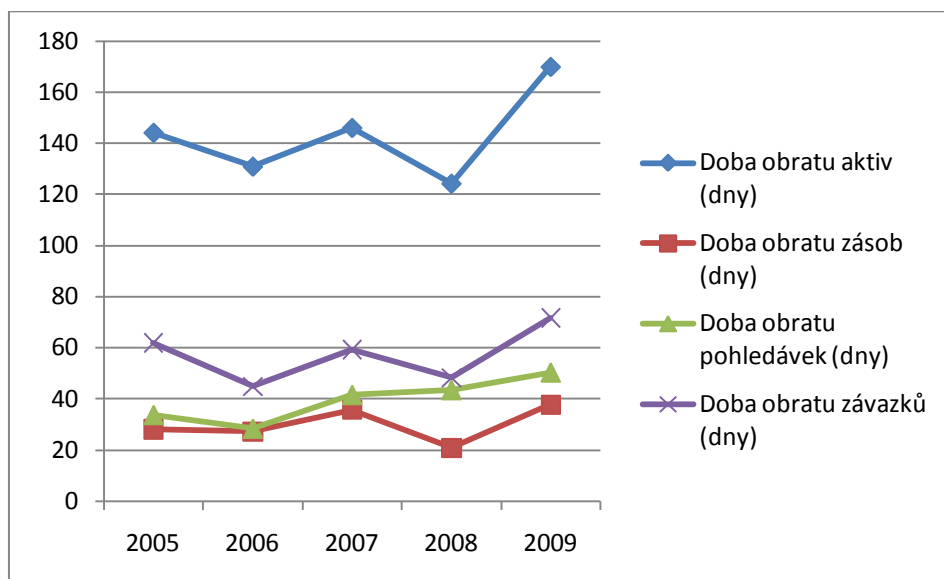
Tato skutečnost přináší značné problémy do provozní činnosti podniku a klade vysoké nároky na řízení pohledávek.

Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků představuje podnik v roli dlužníka, ne v roli věřitele jako v předchozím ukazateli. Ukazuje platební disciplínu podniku vůči jeho dodavatelům. Tento ukazatel interpretuje počet dní, na které byl podniku obchodními partnery poskytnut obchodní úvěr. Společnost Paramo, a.s. je z drtivé většiny schopna dostát svým finančním závazkům v předem stanovené lhůtě. Vyplývá to z předpokladu, že doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek v každém ze sledovaných let, čehož důkazem jsou data z tabulky 3.8 a níže sestavený graf 3.13.

Z pohledu na doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je zřejmé, že Paramo, a. s. splňuje pravidlo solventnosti, kdy doba obratu jeho pohledávek je kratší než doba obratu závazků.

Graf 3.13 Doby obratu společnosti Paramo za léta 2005 – 2009



3.4 Měřítko výkonnosti a jejich hodnocení pro metodu Balanced Scorecard ve společnosti Paramo, a. s.

Balanced Scorecard je moderní metoda pro strategické řízení a pro možné hodnocení výkonnosti podniku, která vznikla z potřeby podniku být dlouhodobě úspěšný a konkurenceschopný. Představuje komplexní a flexibilní metodu hodnocení podnikové výkonnosti se zachováním tradičních finančních měřítek vypovídajících o minulém finančním vývoji rozšířenou o nová měřítko hybných sil budoucí výkonnosti.

Pokud je BSC ve společnosti uplatněn, prochází celou organizací a základním požadavkem jeho úspěšného provedení a implementace je pochopení a respektování strategie a cílů dané společnosti na všech úrovních řízení.

Základní strategické směry a stěžejní cíle společnosti Paramo jsou:

- získání vyššího podílu na domácím trhu i trzích zahraničních a vybudování silnější a stabilnější tržní pozice,
- růst prodeje strategických výrobků a s tím spojený růst tržeb,
- úzká spolupráce s fondy Evropské unie při získávání dotací,
- výroba kvalitních produktů a poskytování širokého spektra perfektních služeb zákazníkům,
- snižování nákladů
- perspektivní péče o zaměstnance, zvyšování jejich kvalifikace.

Balanced Scorecard hodnotí výkonnost podniku ze čtyř perspektiv. Jsou jimi perspektiva finanční, perspektiva zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Tyto čtyři oblasti tvoří také celkový rámec Balanced Scorecard navržený pro společnost Paramo, a. s.

3.4.1 Finanční perspektiva společnosti Paramo

V kontextu finanční perspektivy je důležité propojit finanční cíle se strategií podnikatelské jednotky. Finanční perspektiva představuje odraz výsledků dosažených v ostatních perspektivách. Výkonnost podniku z finančního hlediska je jedním z klíčových ukazatelů rozvoje a efektivnosti společnosti. Měřítko finanční perspektivy budou tržby a zisk, zhodnocení investiční činnosti a vybrané ukazatele finanční analýzy. Na závěr celé perspektivy je zpracován finanční plán na roky 2010 a 2011 zahrnující výkaz zisku a ztrát a cash-flow společnosti jako dva zásadní ukazatele určující směr, jakým se podnik vydává. Pro

nedostatek volně dostupných informací a podkladů předložených společností Paramo se jedná pouze o možný návrh finančního plánu v následujících dvou letech.

Tržby a zisk

V následující tabulce 3.9 je vyobrazen vývoj tržeb a zisku (ztráty) ve sledovaných letech 2005 – 2009.

Tab. 3.9 Vývoj tržeb a zisku (v tis. Kč)

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby	10 491 442	11 814 830	11 037 038	12 338 407	8 958 061
Zisk / ztráta	-170 535	266 881	212 596	35 735	-132 485

Zdroj: interní materiály společnosti Paramo, a. s.

Z tabulky 3.9 je vidět poměrně nestabilní, vrtkavý vývoj dvou důležitých ukazatelů finanční úspěšnosti podniku. Tržby společnosti Paramo jsou z drtivé většiny získávány z obchodních vztahů s tuzemskými podniky. Na Českou republiku připadá zhruba 80 % až 90 % veškerých tržeb této společnosti. Zbylých 10 % až 20 % je inkasováno z ostatních evropských zemí a mimoevropských zemí. Nejvyšší podíl na tržbách má prodej diesellových paliv, který činil v roce 2009 skoro 25 %, i když v rámci celé České republiky je tržní podíl společnosti Paramo, a. s. jen pětiprocentní. Další položky tržeb už jsou značně vyrovnané, ať už jde o asfalty, oleje a maziva či ostatní rafinérské produkty.

V následujícím predikovaném roce 2010 se předpokládá razantní navýšení tržeb. Důvodů je hned několik. Již na konci roku 2009 se u společnosti Paramo eviduje velký zájem o směsnou motorovou naftu a očekává se nárůst prodeje tohoto produktu na více než pětinasobek. Dalším důvodem je záměr o celkové navýšení počtu zpracovaných surovin, jež by mělo vést k růstu prodejů, pokud se významně negativně neprojeví úsporné balíčky nově zvolené vlády a dramaticky tak nepoklesnou vypisované zakázky. Paramo, a. s. počítá s navýšením prodejů strategických produktů o minimálně 10 % - 15 %.

Významný krok k upevnění pozice na trhu a zvýšení tržeb je představení nové řady olejů Mogul Professional v roce 2010, které vyhovují všem nejaktuálnějším požadavkům na výkonnost moderních motorů.

Svou úlohu v růstu tržeb mohou hrát i technologické inovace vedoucí k intenzifikaci výroby.

Pohled na zisk napovídá, že po úspěšných letech 2006 a 2007, nastal zlom, způsobený světovou ekonomickou krizí, která směřovala hospodářský výsledek společnosti Paramo od roku 2008 dolů, až do záporných hodnot roku 2009.

Investice

Tabulka 3.10 napovídá, jak bylo Paramo aktivní v investiční činnosti během let 2005 až 2009.

Tab. 3.10 Investiční činnost společnosti Paramo (v tis. Kč)

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Investice	361 294	156 200	72 000	133 600	75 500

Zdroj: interní materiály společnosti Paramo, a. s.

Z tabulky 3.10 vyplývá, že od roku 2005 se investiční činnosti podniku Paramo poněkud utlumila. Rok 2005 vybočuje ze zaběhnutých investičních výdajů především pro uskutečnění vysoké investice na obnovu technologií. Ostatní roky se už soustřeďují na udržení výrobní kapacity a technické a technologické inovace už nejsou prováděny v takovém měřítku. To ovšem neznamená, že by Paramo v inovacích technologií „usnulo na vavřínech“ a nebylo aktivní. Nadále soustřeďuje do této oblasti značnou pozornost.

Vybrané ukazatele finanční analýzy

Finanční analýze byla věnována celá podkapitola 3.3. Pro potřeby BSC je ale nezbytné zdůraznit několik vybraných ukazatelů finanční analýzy hrajících v hodnocení a řízení výkonnosti podniku významnou roli.

Z ukazatelů **rentability** lze zmínit ukazatel rentability aktiv (ROA), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE).

Ukazatel rentability aktiv poměřuje zisk před zdaněním a úroky s celkovým majetkem podniku a proto je považován za klíčové měřítko rentability. Z tabulky 3.6 v kapitole o finanční analýze je zřetelné, že podnik Paramo byl rentabilní v letech 2006 až 2008. Nejvyšší procento eviduje rok 2006, kdy rentabilita aktiv činí 6,21 %. V roce 2007 je to 5,59 % a v roce 2008 už jen 1,17 %. V těchto jednotlivých letech se tedy každá koruna investovaná do podnikání zhodnotila o příslušné procento. Roky 2005 a 2009 přinesly zápornou rentabilitu aktiv spojenou s vykázanou ztrátou v hospodaření.

S rentabilitou vlastního kapitálu je to obdobné. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu, která byla v kladných sledovaných letech vždy vyšší než

rentabilita aktiv, jak dokládá tabulka 3.6. Zároveň v letech 2005 a 2009 o to více klesla pod hodnotu 0 na -9 % za rok 2005 a -5,75 % v roce 2009. Nejlepšího výsledku rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost Paramo, a. s. v roce 2006, kdy dokázala zhodnotit každou investovanou korunu 12,33 procenty.

Dalším ukazatelem je ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE). Hodnoty v tabulce 3.11 jsou vypočítány na základě vzorce z knihy prof. Dr. Ing. Dany Dluhošové, Finanční řízení a rozhodování podniku, druhé upravené vydání, kdy hodnotu zisku před zdaněním (EBIT) poměruje k součtu vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů.

Tab. 3.11 Hodnoty ukazatele rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)	-8,19 %	10,13 %	9,81 %	1,97 %	-0,68 %

Ukazatel ROCE hodnotí význam dlouhodobého investování spojením výnosnosti vlastního kapitálu a dlouhodobých zdrojů. Pokud je podnik rentabilní, zvyšuje tím potenciál vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu. Určuje, jak podnik využívá své zdroje. Paramo, nacházející se momentálně ve fázi udržení, kdy stále přitahuje investice, od nichž je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu, snaží se udržet svůj podíl na trhu a případně jej ještě zvýšit, je zaměřen na právě takové finanční cíle, jako je hodnota ROCE, nebo výše provozního a hrubého zisku.

Tabulky 3.11 vypovídá o hodnotách ROCE a dotvrzuje podobný směr vývoje jako u ukazatelů ROA a ROE. V prvním sledovaném roce 2005 disponuje Paramo značně minusovou hodnotou tohoto ukazatele, až pod úrovní -8 %. Následující tři roky jsou naopak pro podnik žádoucí. Přínosné jsou především léta 2006 a 2007, kde podnik dosahuje velmi kvalitních hodnot ROCE na úrovni 10,13 %, resp. 9,81 %. Vše se začíná měnit počátkem roku 2008 s příchodem finanční krize, která je hlavním iniciátorem poklesu ROCE až na -0,68 % v roce 2009.

Budoucí vývoj ukazatelů rentability bude hodně záviset na tom, jakým způsobem se Paramo vyrovná se silnými tlaky vnějšího prostředí a zda bude generovat zisk.

Další oblasti ukazatelů jsou ukazatelé **likvidity**. Společnost Paramo, a. s. se velmi soustřeďuje na udržení a postupné zlepšování své schopnosti dostát finančním závazkům. Dokazuje to už hodnotami ukazatelů likvidity, které se buď nacházejí v pásmu optimálních hodnot pro dané odvětví rafinérského zpracování průmyslu, nebo jsou ideálnímu pásmu blízko s výjimkou ukazatele pohotové likvidity v posledních dvou zkoumaných letech.

Nejlepší hodnoty likvidity pak Paramo, a. s. eviduje v roce 2006, kdy prakticky věrně zobrazují optimální hodnotu pro konkrétní typ likvidity, jak si lze všimnout z tabulky 3.7 v podkapitole finanční analýza.

Do budoucna se očekává udržení trendu silné likvidity Parama, ovšem předpokladem je vyšší míra podílu pohotových platebních prostředků na majetku společnosti pro zajištění především ohrožené okamžité likvidity.

Ohledně ukazatelů **finanční stability a zadluženosti** je ve všech letech znát, že Paramo dbá na to, aby bylo stabilní společností na trhu a zbytečně se nezadlužovalo. Pokud pomineme zápornou hodnotu úrokového krytí v roce 2009 zapříčiněnou ztrátovým hospodářským výsledkem, pak z pohledu optimálních hodnot zkoumaných ukazatelů finanční stability a zadluženosti vyčnívá negativně pouze rok 2005. Zde ukazatelé celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu mají mírně vyšší hodnotu než je optimální rozhraní, podíl vlastního kapitálu na aktivech je naopak nižší a ukazatel úrokového krytí vypovídá, že podnik není své úroky schopen pokrýt z hospodářského výsledku běžného období. V tabulce 3.5 a pokračujícím popisu ukazatelů finanční stability a zadluženosti v podkapitole 3.3 o finanční analýze jsou uvedeny přesné údaje hodnot vybraných ukazatelů a jejich odchylek.

Návrh finančního plánu

Finanční plán byl navržen na období let 2010 a 2011. Základem pro sestavení finančního plánu byly data a informace z výročních zpráv a účetních výkazů společnosti Paramo, a. s. Jelikož společnost Paramo nezveřejňuje konkrétní predikce finančních plánů a nepodává ohledně této oblasti žádné bližší informace, je tvorba jeho návrhu touto skutečností ovlivněna. Dle dostupných informací a údajů byl tedy sestaven předpokládaný návrh finančního plánu na roky 2010 a 2011.

Tab. 3.12 Prognóza výkazu zisku a ztrát (v tis. Kč)

Položka	2009	2010	2011
plán tržeb	8 958 061	10 570 512	11 099 038
plán nákladů na výrobu a prodej (-)	8 530 120	10 035 449	10 512 520
hrubý zisk	427 941	535 063	586 518
ostatní provozní výnosy	118 924	150 355	161 218
veškeré náklady na provoz (-)	633 247	790 185	665 497
zisk z provozní činnosti	-86 382	-104 767	82 239
finanční výnosy	17 240	20 813	19 035
finanční náklady (-)	50 723	53 713	38 487
EBT	-119 865	-137 667	62 787
daň	-12 620	-13 869	-5 974
EAT	-132 485	-151 536	56 813

Plán tržeb na rok 2010 byl sestavován na základě vývoje tržeb během sledovaného období let 2005 a 2009 a současně v příčinné souvislosti s avizovaným růstem prodeje směsné motorové nafty a dalších produktů (maziva, technologické oleje). Růst tržeb byl stanoven na 18 % oproti roku 2009. O dalších 5 % navíc by mělo Paramo získat v následujícím roce 2011, meziroční růst tržeb ovšem poklesne zhruba o 13 %.

Růst tržeb se v hospodářském výsledku ale objeví až v roce 2011. V roce 2010 doznívající ekonomická krize a prohlubující se problémy v Africe a na Blízkém východě budou mít za následek nižší rafinérskou marži představující rozhodující faktor výsledku hospodaření společnosti. Dalším problémem může být vývoj cen ropy, jejíž úroveň určuje potřebu kapitálu, nebo vývoj kurzu amerického dolaru vůči české koruně.

Plán nákladů na výrobu a prodej byl navržen s ohledem na růst produkce, stabilizační opatření přinášející značné úspory v nákladech a dle zvyklostí společnosti Paramo, a. s.

Tab. 3.13 Prognóza cash-flow na roky 2010 a 2011 (v tis. Kč)

Položka	2010	2011
stav peněžních prostředků na začátku období	15 260	6 213
účetní zisk / ztráta	-151 536	56 813
odpisy	229 396	240 849
ostatní úpravy o nepeněžní operace	7 681	3 966
cash-flow ze samofinancování	85 541	301 628
změna stavu oběžných aktiv	2 079 894	2 183 889
změna stavu krátkodobých závazků	1 825 153	1 916 411
změna ČPK	254 741	267 478
úroky a daně	-21 313	-43 650
čistý peněžní tok z provozní činnosti	233 428	223 828
nabytí stálých aktiv (investice)	-31 397	-175 357
příjmy z prodeje stálých aktiv	3 290	12 085
změna stavu závazků z finanční činnosti	-284 649	-330 220
čistý peněžní tok z finanční činnosti	-312 756	-493 492
čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	-9 047	25 751
stav peněžních prostředků na konci období	6 213	31 964

Prognóza cash-flow počítá s kladným stavem peněžních prostředků jak na konci roku 2010, tak na konci roku 2011. Vyplývá to z predikce jednotlivých položek výkazu peněžních toků.

Odpisy byly stanoveny pomocí metody pevného podílu na tržbách. Ten v roce 2009 činil 2,17 % a toto procento bylo použito i pro následující dva roky.

Částka změny stavu oběžných aktiv a krátkodobých závazků pro rok 2010 vznikla průměrem za předchozí období pěti let s navýšením o 5 % pro rok 2011.

Na rok 2010 společnost Paramo, a. s. schválila investiční akce ve výši 31,397 mil. Kč. V roce 2011 se očekává prudký nárůst položky investic vzhledem k probíhajícím technickým a technologickým inovacím a rozvoji techniky všeobecně.

Ostatní položky cash-flow jsou plánovány za pomoci účetních výkazů minulých let a doplňujících informací sdělených představiteli společnosti Paramo, a. s.

3.4.2 Zákaznická perspektiva společnosti Paramo

Orientace na zákazníka a zájem o něj je v dnešní době neodmyslitelným základem pro úspěšný podnik. Společnost Paramo, a. s. má celou řadu zákazníků, z nichž většina jsou velké podniky, jako např. České dráhy, a. s., Mittal Steel Ostrava, OKD, a. s. nebo členové skupiny Unipetrol, třeba Benzina, a. s. Během sledovaných let 2005 až 2009 Paramo přistupovalo ke svým zákazníkům seriózně, vztahy v daném období probíhaly na základě podmínek

obvyklých v obchodním styku. Z uzavřených smluv nevznikla společnosti ani zákazníkům žádná újma.

Nejsledovanějšími měřítky zákaznické perspektivy jsou:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků.

Podíl na trhu

Již v analýze mikroprostředí (podkapitola 3.2.2) byla za pomoci Porterovy analýzy konkurenčních sil charakterizována situace na trhu odvětví rafinérského zpracování ropy. V této části práci budou tyto informace doplněny. V tabulce 3.12 jsou vyobrazeny podíly produkce hlavních ropných výrobků na trhu České republiky za rok 2009.

Tab. 3.14 Podíly na trhu hlavních výrobků odvětví rafinérského zpracování ropy

Producenti	TTO	Diesel	Maziva	Asfalty
PARAMO	8 %	5 %	32 %	16 %
Ostatní výrobci ČR	72 %	59 %	0 %	50 %
Importy	20 %	36 %	68 %	34 %

Zdroj: ČAPPO

Předcházející tabulka 3.14 napovídá, že Paramo má ve své průmyslové oblasti silnou konkurenci. Důkazem budiž podíly na trhu hlavních ropných produktů v České republice. Celkově hlavní podíl a největší prodeje má v odvětví rafinérského zpracování ropy a výroby produktů z ropy Česká rafinérská, k níž náležející vyčleněné rafinérie v Kralupech a Litvínově, tvoří položku „Ostatní výrobci ČR“.

Paramo se na trhu nejvíce prosazuje ve výrobě maziv, kde pokrývá přes 30 % ČR. Zhruba čtvrtinu produkce zastupuje ve výrobě asfaltů. Na druhé straně v oblasti těžkých topných olejů a dieselových paliv spíše paběrkuje. Paramo i z těchto dat prokazuje svou zatímni nezastupitelnost v rafinérském průmyslu u nás a pevnou pozici na trhu. Dá se předpokládat, že se zvýšením prodejů jeho strategických produktů v příštích letech mírně poroste i podíl na trhu.

Udržení, získání a spokojenost zákazníků

Paramo, a. s. se svou činností zaměřuje na péči o zákazníka a budování dlouhodobých oboustranně prospěšných vztahů.

„Udržení zákazníků“ se může měřit např. podílem stálých zákazníků na celkovém počtu zákazníků. To je ovšem v případě společnosti Paramo velice složité kvantifikovat vzhledem k počtu zákazníků, které má.

Získávání nových zákazníků je dalším důležitým procesem přispívajícím k tvorbě hodnoty firmy. V této oblasti zaznamenalo Paramo v nedávné době obrovský úspěch. Paramu se podařilo podepsat kontrakt na tři roky v hodnotě zhruba 8 miliard Kč na dodávky motorové nafty pro České dráhy. S Českými drahami sice spolupracuje už od roku 2003, ale zde se jednalo o novou zakázku, kterou Paramo získalo ve veřejné soutěži před dalšími zúčastněnými společnostmi Čepro a Slovnaft.

Úroveň spokojenosti zákazníků se stanovuje podle konkrétních kritérií výkonnosti. Jednou z nich je nepochybně kvalita výrobku. Ta se projevuje jako kritérium výkonnosti podniku např. v podobě výroby olejů Mogul. Podle zaměstnanců společnosti Paramo, a. s. je momentálně hybnou silou spokojenosti zákazníka. Celý sortiment olejů prošel modernizací, zlepšila se oblast služeb a mění se image značky. U zákazníků nakupujících a užívajících Mogul už nepřevažuje názor jako před lety, že to co je západní (značkové), tak je vždy lepší, ba naopak. Posledních několik let zpátky stále více zákazníků poznává, že značka Mogul má svoji tradici, srovnatelnou a mnohdy lepší kvalitu a navíc se nejedná o cenově nedostupnou záležitost v porovnání s užitnými vlastnostmi.

Paramo taktéž pořádá společenské akce typu „Den otevřených dveří“, „Prezentace nových výrobků“ atd. směřující k udržení a získávání zákazníků a rozvoji společného obchodu. Zavedením oddělení styku se zákazníky Paramo zefektivnilo a zpružnilo prodejní činnost, neboť pracovníci zákaznického centra jsou denně připraveni k okamžitému vyřízení objednávek a poskytnutí potřebných informací týkající se dodacích podmínek, místa závozu a jiných. Objednávky jsou také přijímány v různé formě – písemné, elektronické formou e-mailu, faxem nebo telefonicky. Technické oddělení firmy Paramo je zase schopno denně poskytovat technicko-poradenské služby vztahující se k použití konkrétního výrobku, ale také informace o manipulaci s ropnými výrobky, ochraně zdraví a životního prostředí. Uvedené služby jsou pro zákazníka podstatné nejen z pohledu dokonalé služby, ale také mu šetří důležitý faktor času.

Všechny tři zmíněné oblasti zájmu podniku, tedy udržení, získání a spokojenost zákazníků vedou k hlavnímu cíli, pro který by měl zůstat zákazník dané společnosti věrný i nadále. Tím konečným cílem je ziskovost zákazníka.

3.4.3 Perspektiva interních procesů společnosti Paramo

Základem v pořadí třetí perspektivy BSC je tvorba hodnotového řetězce interních podnikových procesů, což je specifická skupina procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků.

Obecný model obsahuje tři hlavní procesy:

- inovační proces,
- provozní proces,
- poprodejní servis.

Inovační proces

Je proces, který je v dnešních podnicích nezastupitelný. Inovace vyjadřuje změnu, přivádí do podniku nové věci, ať už jde o zavádění vědeckého a technického pokroku, výrobu nových produktů, změnu stávající produkce nebo systém řízení.

Paramo, a. s. je společností vykonávající aktivní inovační činnost v oblasti rafinérského zpracování ropy. Hlavní proud inovací směřuje do výroby. Preferují se rovněž inovace k šetrnému zacházení s životním prostředím.

Ve výrobním úseku jsou inovační změny a technický a technologický rozvoj nejvíce znát. V příkladech lze uvést výrobu motorových olejů Mogul nebo modifikovaných asfaltů Mofalt.

V produkci motorových olejů v podstatě každým rokem probíhá výměna výrobků za novější verzi u všech produktových řad. Současně s tím přicházejí nové mezinárodní normy a specifikace zpřísňující požadavky na motorové oleje.

Inovace modifikovaných asfaltů Mofalt zajišťují, že produkty splňují požadavky těch nejnáročnějších zákazníků a umožňují odboru prodeje kompletovat nabídku modifikovaných asfaltů. Právě za významnou inovaci v technologii výroby, která zajišťuje optimální funkční vlastnosti silničního asfaltu Mofalt SMA 45 Extra, získala společnost Paramo prestižní ocenění zvané Zlatá cena. Toto silniční pojivo se vyznačuje zejména vysokou odolností vůči plastickým deformacím a je určeno pro vozovky s vysokým dopravním zatížením, tj. dálnice, silnice, městské křižovatky, stoupací pruhy či vozovky na mostech.

Celkově je složitě určitelný počet inovací v Paramu za každý jednotlivý rok. Je to způsobeno především neustálým vývojem v oblasti techniky a technologií, novinkami ve zpracování ropy, aktualizacemi výrobků, atd.

Provozní proces

Provozní proces se zaměřuje na vytváření hodnoty v podnicích. Zahrnující celé spektrum činností od vytvoření výrobku v konkrétním závodě společnosti Paramo až po dodání výrobku zákazníkovi na základě jím zaslané objednávky. Organizace musí identifikovat klíčové a nejdůležitější procesy, na které musí klást důraz, aby její činnost respektovala dříve přijatou strategii a z ní vyplývající stanovené cíle.

Zajímavým měřítkem hodnocení části provozního procesu je ukazatel doby obratu zásob.

Tab. 3.15 Doba obratu zásob v letech 2005 až 2009

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Doba obratu zásob (dny)	28	27	36	21	38

Doba obratu zásob signalizuje úroveň běžného provozního řízení a řízení zásob. Je to ukazatel závislý na dynamice výkonů. Zásoby jsou v podniku Paramo vázány 21 až 38 dní během sledovaného období pěti let. Příznivých hodnot dosahuje v letech 2005 a 2006, kdy proběhl obrat zásob za 28, potažmo 27 dní. Nejlepší hodnota je ovšem vykázána za rok 2008. Tam činí doba obratu zásob jen 21 dní.

V porovnání s konkurenční společností Česká rafinérská je doba obratu zásob Parama daleko kratší. To svědčí o příznivém vývoji tohoto ukazatele aktivity. Česká rafinérská váže zásoby v rozmezí 41 až 48 dní, tedy v každém ze sledovaných let je to více než měsíc.

Poprodejní servis

Pro společnost Paramo nekončí obchodní transakce provedením prodeje výrobku. Během průběhu obchodního jednání i při užívání koupeného druhu výrobku, má zákazník možnost kontaktovat zákaznické centrum pro získání potřebných informací ohledně přesného termínu dodání, místa závozu a dalších náležitostí týkajících se transakce.

Jiné služby vztahující se k užívání, manipulaci a uchovávání produktů podniku Paramo jsou zákazníkům poskytnuty prostřednictvím technicko-poradenského oddělení.

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se odvíjí do tří základních oblastí. Jimi jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Poslední hodnocená perspektiva tvoří potenciál pro plnění cílů stanovených v ostatních perspektivách. V souvislosti s touto perspektivou se stanovují klíčová výstupní

měřítko zaměstnaneckých cílů. Týkají se spokojenosti zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivity zaměstnanců.

Paramo, a. s. si váží všech, kteří budují svou kariéru právě v jejich společnosti a snaží se všem schopným zaměstnancům zajistit odborný růst a dlouhodobou perspektivu. Potvrzením toho dlouhodobě investují nejen do svých produktů nebo procesů, ale také zaměstnanců.

Tab. 3.16 Celkový počet zaměstnanců v letech 2005 až 2009

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Celkový počet zaměstnanců	861	806	782	745	717

Zdroj: interní materiály společnosti Paramo, a. s.

Z tabulky 3.16 je patrné, že celkový počet zaměstnanců během sledovaných let 2005 až 2009 klesá. Rozdíl mezi lety 2005 a 2009 činí až 144 zaměstnanců. Tento úbytek je způsoben hlavně úsporou fixních nákladů. Paramo se také snaží o docílení trvalého zvyšování produktivity práce z dlouhodobého hlediska a zefektivnění chodu společnosti. Snížení počtu zaměstnanců proběhlo zejména přirozenými odchody zaměstnanců bez jejich další náhrady a přerozdělení práce.

Tab. 3.17 Průměrný měsíční výdělek zaměstnanců za roky 2005 – 2009 (v Kč)

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný měsíční výdělek zaměstnanců	21 360	21 913	23 944	27 068	27 303

Zdroj: interní materiály společnosti Paramo, a. s.

Opačný vývoj než celkový počet zaměstnanců má průměrný měsíční výdělek zaměstnanců, který každým sledovaným rokem roste. Od roku 2005 vzrostl průměrný měsíční výdělek zaměstnanců společnosti Paramo o 27,8 %.

Spokojenost zaměstnanců je měřítko poměrně složitě kvalifikovatelné. Každý zaměstnanec má své vlastní priority, potřeby a přání týkající se finančního ohodnocení, náplně práce nebo pracovního prostředí, často odlišné od ostatních. Možnou variantou jak zkoumat a identifikovat spokojenost jednotlivých zaměstnanců je rozeslání dotazníku, jež by věrně zdokumentoval, jaké názory zaměstnanci zastávají a co jsou klíčová měřítko jejich spokojenosti.

Podnik Paramo, a. s. intenzivně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. Zabezpečuje pro ně rekvalifikace, různé druhy kurzů nebo vzdělanostní programy a projekty. Jedním z momentálně realizovaných projektů financovaných ze státního rozpočtu České republiky a z fondů Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost je vzdělávání zaměstnanců.

Hlavním cílem projektu je zvýšení klíčové kompetence zaměstnanců ve prospěch vyšší konkurenceschopnosti jak společností, tak i jejich jednotlivých pracovníků. Cílovou skupinou se stali mistři, zaměstnanci obchodu a management.

Celý projekt vychází z hodnocení vzdělávání a analýzy vzdělávacích potřeb. Zúčastní se jej dohromady 270 zaměstnanců, a to nejen z Parama, ale i z partnerů na projektu, jimiž jsou Unipetrol RPA, Unipetrol Doprava a Unipetrol Services.

Společné vzdělávání zaměstnanců společnosti Paramo a jejich partnerů v rámci projektu umožní potřebnou výměnu pracovních zkušeností a náhledů na práci v jednotlivých společnostech. V kontextu tohoto projektu bylo z Parama vyčleněno 20 zaměstnanců pro výuku anglického jazyka a dalších 20 absoluuje kurz finančního řízení. Pro pracovníky středního a vrcholového managementu byly vedením společnosti Paramo identifikovány jazykové kurzy a kurzy finančního řízení jako nezbytné.

4 Hodnocení zjištěných výsledků, návrh případných opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti

V předchozí kapitole byla společnost Paramo analyzována a hodnocena z několika možných pohledů. Zkoumáno bylo makroprostředí a mikroprostředí společnosti, poté se provedla SWOT analýza ke zjištění silných a slabých stránek podniku a jeho relevantních příležitostí a hrozeb. Následovala finanční analýza uskutečněná prostřednictvím analýzy poměrových ukazatelů a nakonec došlo k hodnocení podnikové výkonnosti za pomoci metody Balanced Scorecard.

V této kapitole budou zjištěné výsledky hodnoceny a doplněny o návrhy příslušných opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti v návaznosti na návrh uplatnění konceptu hodnocení a řízení Balanced Scorecard. Hodnocení a návrhy nejsou zcela úplné vzhledem k omezenému přístupu k informacím.

Důležitým zjištěním při možné aplikaci metody Balanced Scorecard je skutečnost, že v žádné perspektivě společnost Paramo nějak významně nezaostává. Finanční perspektiva jasně dokazuje, že Paramu značně uškodila světová ekonomická krize, která se začala projevovat na výsledcích výnosnosti od roku 2008. Prokazatelný rozvoj nastalý v roce 2006 byl utlumen jejími následky (ceny ropy, rafinérská marže, kurz české koruny k americkému dolaru). I přes to společnost Paramo toto nepříznivé období překonala a vykázala za něj mimo jiné pozitivní výsledky v oblasti likvidity a zadluženosti, což svědčí o jejím finančním zdraví a stabilní pozici na trhu.

Hodnocení zákaznické perspektivy je spojeno s řadou superlativů. Společnost Paramo předpisově pečuje o své zákazníky bez ohledu na to, zda jde o velkou společnost typu Mittal Steel Ostrava, a. s. či OKD, a. s., nebo o běžného zákazníka. Dokazuje to bezproblémovost v obchodním styku vyplývající z uzavřených smluv mezi zákazníky a společností Paramo, nezanedbatelný podíl na trhu výrobků oblasti rafinérského zpracování ropy a také získávání nových zákazníků.

V oblasti interních podnikových procesů Paramo předvádí vysokou míru inovační činnosti u svých výrobků, procesů nebo systémů, snaží se systémově řídit provozní proces a provádět kvalitní poprodejní servis. Tyto tři procesy je nezbytné co možná nejvíce sladit a tím je zefektivnit.

Perspektiva učení se a růstu přesvědčuje o tom, že si společnost Paramo svých zaměstnanců váží, respektuje je a snaží se jim zajistit odborný růst a perspektivu, ať už pro

potřebu lepší konkurenceschopnosti společnosti na trhu, nebo pro vylepšení jejich vlastního kreditu.

Pokud by se v Paramu měl realizovat projekt aplikace strategického systému hodnocení a řízení Balanced Scorecard, bylo by třeba zprvu vytvořit plán celého projektu. To znamená sestavit projektový tým, nejlépe z odborníků, určit odpovědnost, pravomoci a kompetence jednotlivých členů projektového týmu a proškolit jej. Dále je nutné stanovit časový harmonogram projektu a vytvořit kompletní rozpočet projektu. Když je vytvořen projektový plán, může se přistoupit k tvorbě samotného Balanced Scorecard. Ten je založen na tvorbě a vymezení strategie společnosti, stanovení strategických cílů, jakých má být dosaženo v průběhu realizace BSC a v neposlední řadě definování měřítek hodnocení výkonnosti. Třetí částí aplikace BSC je naplánování roll-out, čili zajištění vzdělávacích programů pro zaměstnance, aby byli všichni schopni porozumět strategii společnosti a efektivně plnit určené strategické cíle. Posledním článkem projektu je poté integrace do systémů řízení, kde se nejprve sestavuje návrh začlenění Balanced Scorecard, který se musí schválit i s plánem začlenění BSC a nakonec se schválené plány uskutečňují.

Z pohledu finanční perspektivy by si měl podnik stanovit taková měřítká, která vhodně a podrobně reflektují jeho finanční pozici, ekonomickou hodnotu a hodnotí jeho výkonnost z různých oblastí. Mezi tyto měřítká lze zařadit ukazatel rentability aktiv (ROA) a rentability vlastního kapitálu (ROE), protože hrají v hodnocení a řízení výkonnosti podniku významnou roli vzhledem k tomu, že se u nich poměruje zisk podniku s jeho majetkem, resp. vlastním kapitálem. Dalším nezastupitelným ukazatelem je ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) pro jeho význam z pohledu dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji. Jinými měřítky mohou být ekonomická přidaná hodnota (EVA), se kterou se v této diplomové práci nepracuje, poté investice, jejichž přínos je pro podnik zřetelný, pakliže příjmy z provedené investice přesáhnou investiční výdaje. Návratnost nějaké významnější investice je většinou spojena s delším časovým obdobím. Pro finanční perspektivu je neméně důležité mapovat vývoj tržeb, jakožto ukazatel prodeje jednotlivých výrobků a služeb.

V pořadí druhou perspektivou je zákaznická perspektiva mající pro podnik klíčovou úlohu v podobě jeho úspěšnosti na trhu. Na tuto perspektivu by podnik měl klást velký zřetel. Souboj o zákazníka je každodenní tržní rutinou všech společností ve veškerých tržních oblastech a odvětvích. Nikdo nechce o zákazníka přijít, všichni mají zájem o udržení svých zákazníků, potažmo zvýšení jejich počtu. Paramo by mělo i nadále směřovat svou činnost ke spokojenosti zákazníků. Kladné hodnocení měřítek jako udržení zákazníka, jeho spokojenost

a získání nových zákazníků jsou i nadále dosažitelná prostřednictvím poskytování výrobků a služeb, které budou trvale uspokojovat požadované a očekávané potřeby zákazníků, budováním a zvyšováním důvěry zákazníků ve společnost Paramo a její produkci zlepšováním systému jakosti, zvyšováním image atd. S tím souvisí i obchodní činnost na základě seriózního a oboustranně výhodného vztahu. Velkou pozornost musí podnik věnovat podpoře prodeje a technickému servisu výrobků. Výsledkem souhrnu těchto činností může být zvyšování podílu na trhu s výrobky odvětví rafinérského zpracování ropy jako základního měřítka, jež je sledováno podnikem. Současně je vhodné vytvořit systém pro měření hybných sil spokojenosti zákazníka, kterými jsou čas, kvalita a cena. U zákazníka se sleduje co má vliv na jeho spokojenost. Pomocí nejrůznějších metod, např. diferenční analýzy a ECSI se sleduje image firmy pro zákazníka, jeho očekávání, jak vnímá kvalitu či hodnotu, jeho celková spokojenost s danou společností, stížnosti a loajalita.

Na perspektivu interních podnikových procesů je nahlíženo jako na systém, ve kterém probíhá mnoho procesů a je třeba tyto procesy identifikovat a zoptimalizovat dle příslušné strategie a stanovených cílů. Ke stabilním posuzovaným procesům a zároveň měřítkům patří inovační, provozní a poprodejní proces. U inovačního procesu je třeba sledovat neustálý vývoj technologií, konkurenci, potřeby a požadavky zákazníků a podle toho vyvíjet technické a technologické inovace a změny výrobků. Paramo, a. s. neustále inovuje svůj výrobní proces a technologie. To vede k výrobě a aktualizaci produktů, které zákazníci ocení. Inovace jsou také kvalitním nástrojem pro boj s konkurencí. Paramo dokázalo skrze modifikované asfalty Mofalt, že trend inovací zachytilo a mělo by jej rozvíjet dál. Provozní proces zase zahrnuje objednávku výrobku, získání materiálu a nerostných surovin, zpracovatelskou a výrobní činnost, skladování a prodejní aktivity. Cílem je sladění a optimalizace těchto procesů v jeden, dokonale fungující celek. Hlavním problémem, jenž je třeba redukovat je komunikace a vymezení pravomocí a odpovědnosti, neboť koncept Balanced Scorecard stejně jako organizace obecně vyžaduje týmovou spolupráci všech útvarů v podniku vedoucí k dosažení předem stanovených cílů. Zajímavým ukazatelem k hodnocení provozního procesu zůstává např. doba obrátu zásob. Třetím procesem je poprodejní servis sloužící k poskytnutí služeb různého charakteru. Paramo musí i nadále zajišťovat odborný provoz zákaznického centra a technicko-poradenského oddělení, popř. jej rozšířit o více informací o jednotlivých produktech a jejich užitečných vlastnostech.

Perspektiva učení s a růstu by měla být nadále vytižena investicemi do zaměstnanců, jako v případě realizace velkého projektu na vzdělávání zaměstnanců financovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Hlavním cílem projektu je zvýšení

klíčové kompetence zaměstnanců ve prospěch vyšší konkurenceschopnosti. Současně by měly pokračovat variabilní typy kurzů, rekvalifikace na jednotlivých pracovních pozicích a vzdělanostní programy. S tím by také měl pokračovat trend rostoucí průměrné mzdy zaměstnanců společnosti Paramo. Měřítko spokojenosti zákazníka se v této perspektivě odvíjí zejména právě od výše uvedených faktorů.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo hodnocení úrovně výkonnosti společnosti Paramo, a. s. aplikací strategického systému Balanced Scorecard.

Diplomová práce byla rozčleněna na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce byl objasněn význam výkonnosti podniku, také jak probíhá měření výkonnosti, jaké fáze měření a funkce má výkonnost, efektivnost a účinnost výkonnostního měření a byly zde identifikovány měřítka, metody a analýzy hodnocení výkonnosti podniku.

Předmětem praktické části diplomové práce byla zprvu charakteristika zkoumané společnosti Paramo, a. s., pohled do její historie, vymezení sortimentu produktů zpracovávaných z ropy, které vyrábí a představení integrovaného systému řízení aplikovaného ve společnosti Paramo.

Poté proběhla strategická analýza zaměřená na rozbor makroprostředí a mikroprostředí spolu s analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, tzv. SWOT analýzou. V rámci analýzy makroprostředí byla použita PEST analýza zkoumající klíčové faktory makroprostředí. Tyto faktory se dělí do čtyř základních skupin – politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické. Hlavní příčiny současného vývoje společnosti Paramo byly definovány především v ekonomickém a politicko-legislativním prostředí. Ekonomické prostředí, zastoupené světovou finanční krizí, značně ovlivnilo hospodářské výsledky Parama, zejména pro sledované roky 2007, 2008 a 2009. Ekonomická oblast přinesla i jiné podstatné informace týkající se makroekonomických veličin vývoje hrubého domácího produktu, míry inflace, míry nezaměstnanosti a průměrného devizového kurzu ČR k euru a americkému dolaru. V oblasti politické nelze opomenout nestabilitu zahraniční politické situace v Africe a na Blízkém východě mající za následek zvýšení ceny ropy a snížení rafinérské ziskové marže. Svou významnou roli zde hrají také technologie a jejich inovace. Mikroprostředí bylo definováno prostřednictvím Porterovy analýzy konkurenčních sil, kde převládla rivalita mezi stávajícími konkurenty zastoupenými především Českou rafinérskou a zahraničními importéry a vyjednávací vliv dodavatelů ropy. Silná je také pozice ruských společností na těžbu ropy, např. Lukoil, snažících se prosadit na jiné trhy, kde by získaly podíl na zisku. Jejich hlavním záměrem je trh se zpracováním této suroviny. Z analýzy SWOT lze jmenovat silné stránky společnosti Paramo, jako např. stabilní pozice na trhu, vysoká kvalita produkce či technologické inovace. Ze slabých stránek je možné zmínit závislost na ropě z jiných zemí a probíhající občasné odstávky. Trh

rafinérského zpracování ropy přináší také určité příležitosti a hrozby pro naši zkoumanou společnost. Mezi příležitostmi se často řadí růst tržeb, zvýšení podílu na trhu a zintenzivnění kvalifikace zaměstnanců. K hrozbám naopak patří další růst cen ropy, možnost příchodu silných konkurentů z Východu nebo kurzové riziko.

Po strategické analýze následovala finanční analýza zhotovená pomocí metody poměrových ukazatelů. Mezi ně byly zařazeny ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Z analýzy finanční stability a zadluženosti bylo zjištěno, že majetek společnosti Paramo je z mírně nadpoloviční většiny za poslední čtyři roky (2006-2009) financován z vlastních zdrojů průměrně 53,6 procenty. Analýza zadluženosti a jejich jednotlivých ukazatelů přinesla výsledky, které nedosahují, vyjma roku 2005, nijak zvýšených či extrémních hodnot. Ba naopak, pravidelně dosahují hodnot v optimálním rozmezí zadluženosti. Analýza zadluženosti tedy potvrdila, že zadluženost společnosti Paramo, a. s. neohrožuje její finanční stabilitu. Rentabilita společnosti byla výrazně ovlivněna světovou finanční krizí, která se pro Paramo naplno projevila v letech 2008 a 2009, kdy hodnoty rentability výrazně poklesly. V roce 2009 tento pokles gradoval až do záporných hodnot. Nejlepší výsledky rentability měla společnost v letech 2006 a 2007, a to 12,33 %, resp. 8,95 %. Záporné hodnoty se objevily také v roce 2005 vlivem vykázané ztráty v hospodaření za tento rok. Ohledně likvidity je možné konstatovat, že její výsledky v kontextu s optimálními hodnotami odvětví rafinérského zpracování ropy nezapříčinily, že by byla nějakým způsobem ohrožena schopnost podniku dostát svým finančním závazkům. Ukazatelé likvidity dotvářejí pohled na Paramo jako na stabilní a finančně zdravou společnost. Efektivní a solventní využívání aktiv podniku dokazují ukazatele aktivity. Příkladem může být kratší doba obratu pohledávek, oproti delší době obratu závazků.

Dále byla zhodnocena úroveň výkonnosti podniku Paramo ze čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. V každé ze čtyř charakterizovaných perspektiv BSC byla identifikována hlavní měřítka pro sledování a hodnocení výkonnosti společnosti Paramo, a. s. Z finanční perspektivy je třeba zmínit již výše uvedené pozitivní výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy, pokud nebyly ovlivněny vedlejšími negativními faktory, jako už zmíněná finanční krize, nestabilita zahraniční politické situace, vývoj kurzů atd. Dalšími důležitými měřítky jsou rozhodně tržby a jejich vývoj a zdravá, efektivní potažmo perspektivní investiční činnost, kterou společnost Paramo provádí. V zákaznické perspektivě má Paramo prokazatelné úspěchy spojené s péčí o zákazníky. Mezi ty největší patří udržení a získávání nových zákazníků, jako např. nový kontrakt s Českými drahami na zhruba 8 miliard korun a také významný podíl na trhu s výrobky oblasti rafinérského zpracování ropy. Oblast interních

procesů je spojena s vysoce aktivní a efektivní inovační činností technologií, zejména u modifikovaných asfaltů, vyráběných Paramem pod značkou Mofalt. Perspektiva učení se a růstu vypovídá o důležitosti zaměstnanců a jejich schopností podpořených pravidelným odborným růstem, který Paramo zajišťuje ve formě různých rekvalifikací, kurzů nebo programů pro vzdělávání.

V poslední kapitole se provedlo hodnocení zjištěných výsledků a byla navržena případná opatření ke zvýšení úrovně výkonnosti spolu s měřítky pro metodu Balanced Scorecard, jichž je nutné sledovat a na jejich vývoj zaměřit svou pozornost. Jsou navržena taková měřítka pro každou perspektivu, aby co nejlépe identifikovala a hodnotila výkonnost společnosti. K nim si Paramo, a. s. musí samo stanovit konkrétní cíle. Podmínkou musí být jejich soulad se strategií společnosti.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. DAMODARAN, A. *Damodaran on Valuation. Security Analysis for Investment and Corporate Finance*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2006. 685 s. ISBN 0-4717-5121-9.
2. DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku. Analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
3. GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
5. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
6. KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
7. MAŘÍK, M.; MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
8. NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
9. PORTER, M., E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1. ilustr. vyd. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
10. PORTER, M., E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
11. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
12. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
13. WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

Český statistický úřad. Informace o vývoji makroekonomických veličin jsou na internetu v položce Makroekonomické údaje na stránce: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>.

Paramo. Veškeré informace o společnosti Paramo, a. s. včetně výročních zpráv, historie společnosti, vyráběných produktů, inovací a systému řízení jsou na internetu k dispozici na stránce: <http://www.paramo.cz/cs/index.html>

Paramo. Další informace o společnosti Paramo, a. s., především ohledně podílu na trhu jsou na internetu k dispozici na stránce: <http://www.cspch.cz/aprochem-2010/113.pdf>

Ropa. Informace o vývoji na trhu ropy jsou na internetu k dispozici na stránce: <http://www.petrol.cz/ropa/>

Zákony o životním prostředí. Stručný seznam zákonů o životním prostředí je k dispozici na stránce: <http://vzdelavani.brontosaurus.cz/pro-organizatory/ekologickavychova/106-zakony-o-ivotnim-prosted-i-v-r.html>

Česká rafinérská. Data z výročních zpráv potřebných ke srovnání se společností Paramo, a. s. jsou na internetu k dispozici na stránce: <http://www.ceskarafinerska.cz/cz/vyrocn-i-zpravy.aspx>

Seznam zkratek

AS	akciová společnost
INC	incorporated
OKD	ostravsko-karvinské doly
ČR	Česká republika
BSC	Balanced Scorecard
DCF	diskontované peněžní toky
EVA	ekonomická přidaná hodnota
CF ROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EAT	zisk po zdanění
A	aktiva
OA	oběžná aktiva
VK	vlastní kapitál
CK	cizí kapitál
KZ	krátkodobé závazky
PPP	pohotové platební prostředky
EPS	čistý zisk na akcii
P/E	price-earnings ratio
N	náklady
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
ROCE	rentabilita dlouhodobých zdrojů
SBU	strategická podnikatelská jednotka
IČO	identifikační číslo
KČ	korun českých
TIS	tisíc
MLD	miliard
NAPŘ	například
ATD	a tak dále
AJ	a jiné

APOD	a podobně
TZN	to znamená
POPŘ	popřípadě
RESP	respektive

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. dubna 2011

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Výškovická 79, Ostrava-Zábřeh 700 30

Seznam příloh

Příloha 1	Rozvaha společnosti Paramo, a. s. v tis. Kč
Příloha 2	Výkaz zisku a ztrát společnosti Paramo, a. s. v tis. Kč
Příloha 3	Podíl hlavních ropných produktů na trhu ČR
Příloha 4	Organizační schéma společnosti Paramo, a. s.
Příloha 5	Ukazatele rentability společnosti Česká rafinérská, a. s.
Příloha 6	Ukazatele likvidity společnosti Česká rafinérská, a. s.
Příloha 7	Ukazatel doby obratu zásob společnosti Česká rafinérská, a. s.

Příloha č. 1

Rozvaha společnosti Paramo, a. s. v tis. Kč

AKTIVA	2005	2006	2007	2008	2009
Dlouhodobá aktiva					
Dlouhodobý hmotný majetek	2 070 872	2 056 944	1 976 967	1 961 909	1 914 432
Dlouhodobý nehmotný majetek	29 845	32 350	22 769	13 845	21 284
Dlouhodobý finanční majetek	684	200	14 040	12 000	11 200
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
Dlouhodobá aktiva celkem	2 101 401	2 089 494	2 013 776	1 987 754	1 946 916
Krátkodobá aktiva					
Zásoby	817 858	893 893	1 097 671	713 701	938 165
Krátkodobé pohledávky	980 366	929 678	1 270 944	1 485 780	1 250 465
N příštích období a ostatní oběžná aktiva	26 395	24 266	31 473	44 342	66 694
Pohledávky z titulu daně z příjmů	13 304	6 652	0	11 558	14 394
Peněžní prostředky a ekvivalenty	129 664	352 537	65 590	15 260	14 860
Aktiva držena k prodeji	133 600	0	0	0	0
Krátkodobá aktiva celkem	2 101 187	2 207 026	2 465 678	2 270 641	2 284 578
AKTIVA CELKEM	4 202 588	4 296 520	4 479 454	4 258 395	4 231 494
PASIVA					
Vlastní kapitál					
Základní kapitál	1 330 078	1 330 078	1 330 078	1 330 078	1 330 078
Statutární fondy	266 016	266 016	279 360	289 990	291 776
Fondy z přecenění	-1 004	1 637	0	0	0
Nerozdělený zisk/ztráta	299 730	566 692	766 053	791 207	681 239
Menšinové podíly	0	0	0	0	0
Vlastní kapitál celkem	1 894 820	2 164 423	2 375 491	2 411 275	2 303 093
Dlouhodobé závazky					
Dlouhodobé úvěry	352 800	464 306	156 000	84 000	12 000
Závazek z titulu odložené daně	0	0	16 926	28 886	47 150
Rezervy	7 776	4 808	4 808	4 922	4 723
Závazky z finančního nájmu	1 280	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé závazky	2 705	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky celkem	364 561	469 114	177 734	117 808	63 873
Krátkodobé závazky					
Závazky a časové rozlišení	1 473 478	1 473 209	1 659 988	1 255 533	1 269 887
Krátkodobá část dlouhodobých úvěrů	124 341	188 494	88 674	72 583	81 088
Krátkodobé úvěry	330 000	0	156 567	400 326	513 058
Krátkodobá část závazků z fin. nájmu	2 423	1 280	0	0	0
Rezervy	12 965	0	0	870	0
Závazek z titulu daně z příjmů	0	0	21 000	0	0
Krátkodobé závazky celkem	1 943 207	1 662 983	1 926 229	1 729 312	1 864 033
Cizí zdroje celkem	2 307 768	2 132 097	2 103 963	1 847 120	1 927 906
PASIVA CELKEM	4 202 588	4 296 520	4 479 454	4 258 395	4 231 494

Příloha č. 2

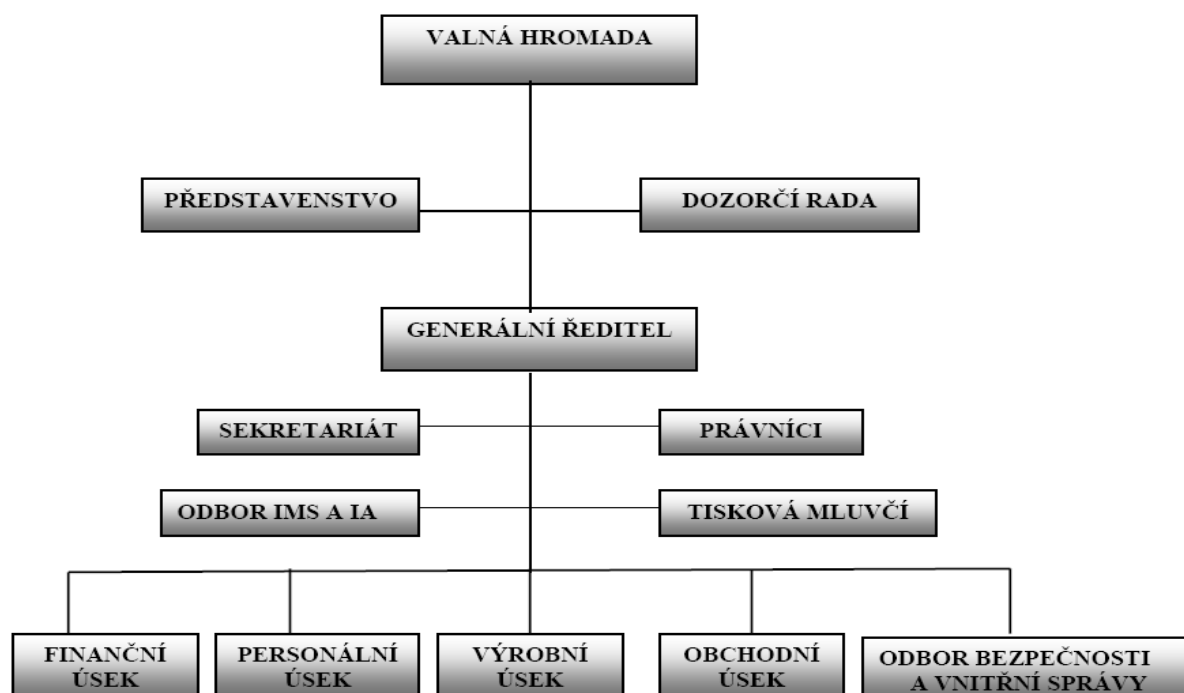
Výkaz zisku a ztrát společnosti Paramo, a. s. v tis. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009
Výnosy	10 491 442	11 814 830	11 037 038	12 338 407	8 958 061
Náklady na výrobu a prodej	-10 063 509	-11 243 150	-10 280 397	-11 769 465	-8 530 120
Hrubý zisk	427 933	571 680	756 641	568 942	427 941
Ostatní provozní výnosy	25 660	253 530	166 695	146 670	118 924
Náklady distribuce	-320 867	-317 136	-321 567	-314 072	-324 816
Všeobecné a administrativní N	-155 007	-168 999	-170 498	-175 305	-181 289
Ostatní provozní náklady	-43 829	-37 040	-148 302	-133 022	-127 142
Odpis goodwillu	0	0	0	0	0
Zisk z provozní činnosti	-66 110	302 035	282 969	93 213	-86 382
Finanční výnosy	69 880	59 574	16 845	6 988	17 240
Finanční náklady	-188 454	-94 728	-49 292	-50 391	-50 723
Finanční náklady netto	-118 574	-35 154	-32 447	-43 403	-33 483
Zisk před zdaněním	-184 684	266 881	250 522	49 810	-119 865
Daň z příjmů	-14 149	0	37 926	14 075	-12 620
Zisk po zdanění	-170 535	266 881	212 596	35 735	-132 485
Mimořádné položky	0	0	0	0	0
Menšinové podíly	0	0	0	0	0
HV po zdanění	-170 535	266 881	212 596	35 735	-132 485
Zisk na akcii	-128,21	200,65	159,84	26,87	-99,60

Podíl hlavních ropných produktů na trhu ČR

	TTO	Diesel	Maziva	Asfalty
PARAMO	8%	5%	32%	16%
Ostatní výrobci ČR	72%	59%	0%	50%
Importy	20%	36%	68%	34%

Organizační schéma společnosti Paramo, a. s.



Příloha č. 5**Ukazatele rentability společnosti Česká rafinérská, a. s.**

	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita aktiv (ROA)	1,48%	1,50%	1,72%	1,58%	1,36%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	2,09%	2,27%	2,46%	2,27%	1,94%
Rentabilita tržeb (ROS)	3,77%	4,12%	4,48%	3,69%	3,62%

Příloha č. 6**Ukazatele likvidity společnosti Česká rafinérská, a. s.**

	2005	2006	2007	2008	2009
Celková likvidita	1,329	1,226	1,156	1,241	1,329
Pohotová likvidita	1,149	1,076	0,968	1,050	1,133
Okamžitá likvidita	0,142	0,002	0,181	0,023	0,134

Příloha č. 7**Ukazatel doby obratu zásob společnosti Česká rafinérská, a. s.**

	2005	2006	2007	2008	2009
Doba obratu zásob	43	44	46	41	48